OPTIMISATION DE LA DÉMARCHE DE LOTO-QUÉBEC POUR CONJUGUER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SES LEGS POUR LA COMMUNAUTÉ

Par
Jean-François Ouellet

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et en développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Octobre 2014

SOMMAIRE

Mots-clés : Agenda 21 de la culture, art public, engagement sociétal, grille d'analyse multicritères, Loto-Québec, politique d'intégration des arts, portfolio.

Dans le cadre de son nouveau programme d'acquisition et de diffusion d'oeuvres d'art, Loto-Québec s'est engagée à réaliser un legs culturel durable ralliant l'art, l'environnement et la communauté en partenariat avec ses collaborateurs locaux et l'Université de Sherbrooke. Cela a donné lieu à une étroite collaboration entre l'étudiant mandaté et les diffuseurs participants en 2014 afin de réaliser quatre portfolios comptabilisant treize projets culturels durables.

L'étudiant s'est occupé de la construction du processus d'évaluation des projets dans une perspective de développement durable, des outils d'animation pour la consultation des collaborateurs et de la finition des portfolios. Les diffuseurs de Loto-Québec ont formulé des propositions selon leurs expertises et leurs connaissances du milieu. Cependant, ce processus s'est annoncé demandant pour ces derniers et quelques incompréhensions se sont manifestées sur la portée de l'engagement. Le présent essai tente donc de répondre à cette problématique en se focalisant sur l'optimisation du processus de coproduction de l'engagement de Loto-Québec pour les prochaines années.

L'analyse de la démarche de consultation a permis de déterminer les points d'incompréhension des diffuseurs et les points d'amélioration dans le processus. La grille d'analyse multicritères inspirée de l'Agenda 21 de la culture du Québec a été un outil de communication efficace pour engager les diffuseurs à formuler leurs propositions dans une perspective de développement durable. La majorité de leurs propositions vont faire l'objet d'un appel d'artistes. Par conséquent, les meilleures pratiques managériales d'une commission d'une oeuvre d'art public au Canada et à l'international ont été étudiées afin de proposer un cadre de suivi et afin de relever les facteurs importants dans la gestion d'une telle démarche.

Pour optimiser le processus de l'engagement, Loto-Québec est invitée à choisir un cadre de gestion parmi les quatre modèles suivant : une démarche de consultation pour engager les diffuseurs à rédiger un cadre de référence; une démarche de coproduction pour retenir une proposition conceptuelle inspirée des modalités de la *Politique d'intégration des arts* du gouvernement du Québec; une acquisition d'une œuvre d'art écoresponsable léguée au diffuseur par le biais du programme *Repérage*; ou un concours pour valoriser les artistes régionaux sur leur implication dans les enjeux de développement durable sur leur communauté. Selon son choix, la société d'État devrait rédiger un document pour standardiser le cycle de gestion de l'engagement et pour informer ses diffuseurs de la portée de celle-ci. Ainsi, elle pourrait efficacement soutenir des pratiques artistiques novatrices et renforcer la valeur intrinsèque de ses diffuseurs.

REMERCIEMENTS

Le présent travail correspond à une critique constructive de la réalisation de mon mandat auprès de Loto-Québec. Avant d'accepter ce travail, je n'avais pas beaucoup de connaissances sur le milieu artistique et de l'importance de la culture dans nos vies quotidiennes. Je souhaite ainsi, par cette critique, apporter de nouveaux éléments de réflexion et encourager Loto-Québec de continuer à oser ses idées novatrices.

Dans le cadre de mon mandat, je tiens à reconnaître la grande contribution de Caroline Vallières, conseillère au Service du développement durable de Loto-Québec, dans mes réflexions sur la réalisation des portfolios. Alors que je fouillais les moindres recoins du milieu culturel pour trouver des projets durables, Caroline a toujours été présente pour orienter mes réflexions sur les besoins de Loto-Québec et pour proposer des solutions très pertinentes aux problèmes rencontrés. Nous avons pu cheminer vers la création d'un processus de coproduction d'un legs pour la communauté.

Je tiens à remercier M. Alain Webster et Mme Dominique Villemaire de me donner l'opportunité de vivre une expérience professionnelle enrichissante dans le domaine du développement durable. Cette expérience m'a initiée à plusieurs disciplines peu touchées dans le cadre de ma formation professionnelle et elle m'a permis de reconnaître mes forces et faiblesses dans la démarche. Le Service de développement durable de Loto-Québec a également contribué à une excellente rémunération de mon mandat.

Du côté de l'encadrement de mon essai, Carole Villeneuve a fait preuve d'une grande patience et d'une ouverture exceptionnelle par rapport au suivi de mon essai. À cause du caractère novateur du travail et des livrables exigés de Loto-Québec, j'ai dû refaire plusieurs fois la rédaction des premiers chapitres pour suivre une ligne directrice. Je tiens donc à remercier Carole de sa compréhension sur ma manière de travailler, de ses révisions des chapitres de mon essai et de ses conseils sur les défis que j'ai rencontrés. Elle m'a beaucoup orientée sur la cartographie des parties prenantes, sur la relation professionnelle envers Loto-Québec et ses partenaires ainsi que sur la rédaction de mon essai.

Je tiens également à remercier à toutes les personnes qui m'ontaidé à la rédaction de mon essai. En fait, c'est surtout par leurs encouragements que j'ai continué à persévérer et à croire en ce mandat. Je fais une mention spéciale à Pascale Fecteau-Bourque, Paul Vaillant, Gabriel Arguin, Andréanne Ferland, Michel Lacasse et autres.

J’ai également une grande reconnaissance à ma famille et à mes proches. Ceux-ci m’ont beaucoup soutenu dans mon cheminement scolaire de ce diagnostic de la dysphasie sévère jusqu’à cette maîtrise.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1
1 ANALYSE DU BESOIN DE LOTO-QUÉBEC 3
1.1 Collection Loto-Québec : l'art de partager 3
1.2 Legs à la communauté 4
1.3 Identification des projets admissibles 5
1.4 Champ d'application 6
2 PROCESSUS DE CONSULTATION 8
2.1 Délimitation territoriale 9
2.2 Cartographie des parties prenantes 10
2.2.1 Identification des parties prenantes 11
2.2.2 Priorisation des parties prenantes 12
2.3 Stratégie de consultation 14
2.4 Réalisation des portfolios 16
2.5 Retour sur le processus 18
2.6 Constats généraux 18
3 GRILLE D'ANALYSE MULTICRITÈRES 20
3.1 Grilles existantes 20
3.1.1 Grille d'analyse de *Chrysalis Arts Ltd.* 20
3.1.2 Trousse d'évaluation d'*Ixia Ltd.* 21
3.1.3 Guide d'aide à la décision en matière de mobilier urbain durable 22
3.1.4 Autres grilles existantes dans le domaine de la culture 22
3.2 Construction de la grille d'analyse multicritères 24
3.2.1 Contexte décisionnel 24
3.2.2 Justification des critères d'aide à la décision 26
3.2.3 Justification de la pondération et du pointage 30
3.2.4 Avantages et contraintes de la grille 30
3.3 Constats généraux 32
4 PRÉSENTATION DES PORTFOLIOS DE PROJETS D'ART PUBLIC 33
4.1 Sherbrooke 34

4.1.1 Composition du comité local 36
4.1.2 Orientations du legs pour la communauté 36
4.1.3 Évaluation des propositions formulées 37
4.2 Saint-Jérôme 38
4.2.1 Composition du comité local 40
4.2.2 Orientations du legs pour la communauté 40
4.2.3 Évaluation des propositions formulées 42
4.3 Saguenay 44
4.3.1 Composition du comité local 46
4.3.2 Orientations du legs pour la communauté 46
4.3.3 Évaluation des propositions formulées 47
4.4 Rouyn-Noranda 48
4.4.1 Composition du comité local 50
4.4.2 Orientations du legs pour la communauté 50
4.4.3 Évaluation des propositions formulées 51
4.5 Constats généraux 52
5 CYCLE DE GESTION DE L'ENGAGEMENT DE LOTO-QUÉBEC 54
5.1 Rôle et responsabilités des parties prenantes 54
5.2 Suivi et approbations du projet 55
5.3 Facteurs déterminants d'un projet d'art public 56
5.3.1 Collaboration des parties prenantes 57
5.3.2 Évaluation du projet 58
5.3.3 Exigences sur les candidatures 59
5.3.4 Durabilité d'un projet d'art public 60
5.3.5 Diffusion d'un projet d'art public 61
5.3.6 Budget d'un projet d'art public 61
5.4 Constats généraux 62
6 RECOMMANDATIONS SUR L'ENGAGEMENT DE LOTO-QUÉBEC 63
6.1 Continuité de l'engagement 63

6.2 Modèles de gestion envisagés 64
6.3 Éléments de révision du processus 66
6.3.1 Présentation de l'engagement de Loto-Québec 66
6.3.2 Invitation des diffuseurs à l'engagement 67
6.3.3 Logistique des rencontres 67
6.3.4 Processus d'évaluation du projet culturel durable 68
6.3.5 Retour sur le processus 69
RÉFÉRENCES 72
BIBLIOGRAPHIE 87
ANNEXE 1 - NOTE SUR L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES 88
ANNEXE 2 - INVITATIONS POUR LA CONSULTATION 93
ANNEXE 3 - ORDRE DU JOUR ET QUESTIONS POUR LE COMITÉ LOCAL 97
ANNEXE 4 - OBJECTIFS DE L'AGENDA 21 DE LA CULTURE ET PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC 99
ANNEXE 5 - CYCLE DE GESTION D'UN PROJET D'ART PUBLIC 103

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1 Typologie des œuvres d'art public basée sur l'architecture et sur le paysage 6
Figure 2.1 Principes des meilleures pratiques dans un engagement pour la communauté 8
Figure 2.3 Cartographie des parties prenantes dans une ville québécoise 12
Figure 3.1 Schéma de l'application de la grille d'analyse multicritères dans le processus décisionnel de l'engagement de Loto-Québec 26

Tableau 1.1 Critères d'exclusion des projets durables 5
Tableau 2.1 Description des attributs du modèle de priorisation des parties prenantes 10
Tableau 2.2 Canevas de projets du portfolio de Loto-Québec 15
Tableau 2.3 Entretiens de la consultation du projet de legs pour la communauté 17
Tableau 2.4 Bilan des préoccupations des participants à l'engagement de Loto-Québec 18
Tableau 3.1 Grille d'analyse multicritères inspirée de l'Agenda 21 de la culture du Québec 26
Tableau 3.2 Échelle d'évaluation et de pointage de la grille d'analyse multicritères 30
Tableau 3.3 Avantages et contraintes de la grille d'analyse multicritères 31
Tableau 4.1 Caractéristiques démographiques en 2011 des quatre régions accueillant l'exposition itinérante *Territoires imaginés par les artistes de la Collection* 33
Tableau 4.2 Produits culturels offerts par le Centre culturel de l'Université de Sherbrooke et ses partenaires d'affaires 35
Tableau 4.3 Évaluation des propositions du comité local de Sherbrooke 38
Tableau 4.4 Portrait du tourisme culturel à Saint-Jérôme 39
Tableau 4.5 Évaluation des propositions du comité local de Saint-Jérôme 43
Tableau 4.6 Évaluation des propositions du comité local de Saguenay 48
Tableau 4.7 Évaluation des propositions du comité local de Rouyn-Noranda 52
Tableau 5.1 Responsabilités de chaque partie prenante dans la réalisation d'un legs pour la communauté 54
Tableau 5.2 Budget de la réalisation de l'évènement *Paysages éphémères* regroupant trois œuvres d'art éphémères de grande envergure 62

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

Agenda 21C	Agenda 21 de la culture du Québec
CCUS	Centre culturel de l'Université de Sherbrooke
CERN	Centre d'exposition de Rouyn-Noranda
CNE	Centre national d'exposition de Saguenay
MACL	Musée d'art contemporain des Laurentides
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

INTRODUCTION

Loto-Québec est une société d'État qui gère l'offre de jeux de hasard et d'argent favorisant l'ordre, la mesure et l'intérêt de la collectivité québécoise (Loto-Québec, 2014). Dans le cadre de sa responsabilité sociétale, elle dispose d'un programme d'acquisition et de diffusion d'oeuvres d'art pour soutenir la création artistique et pour en faire profiter au plus grand nombre sur le territoire québécois (Loto-Québec et ses filiales, 2014a). Pour souligner le 35^{e} anniversaire de sa collection d'oeuvres d'art contemporain, la société d'État lance un nouveau programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* pour faciliter davantage l'accès de sa collection à la population québécoise (Desroches, 2013).

Dans cette même période, le milieu culturel est en pleine effervescence. Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) a adopté l'Agenda 21 de la culture du Québec (Agenda 21C) afin d'engager les acteurs de la société québécoise à intégrer la culture dans leurs politiques de développement en vue de créer des conditions propices au développement durable (MCCCF, 2011; Vézina et Blackburn, 2012). Il a suscité un engouement particulier de la part desorganisations québécoises pour mettre en valeur leurs réalisations culturelles et durables (MCCCF, 2014a; Bonneau et autres, 2014).

Dans ce contexte d'ébullition d'idées et en s'inspirant de la création de la valeur partagée en entreprise, Loto-Québec propose d'insérer un volet de création d'un legs pour la communauté dans son programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Pour ce faire, elle réalise un partenariat avec l'Université de Sherbrooke en mandatant un candidat à la maîtrise en environnement sur ce volet afin de réaliser un portfolio de trois projets culturels durables pour chacune des collectivités de Sherbrooke, de Saint-Jérôme, de Saguenay et de Rouyn-Noranda.

Le mandat a donné lieu à une étroite collaboration entre l'étudiant de l'Université de Sherbrooke et les participants du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. En effet, un processus de coproduction d'un legs pour la communauté a été réalisé dans le but de créer quatre portfolios de legs culturels durables. L'étudiant s'est occupé de la construction du processus d'évaluation des projets, des outils d'animation pour la consultation et de la finition des portfolios. Les diffuseurs de Loto-Québec ont formulé des propositions de projets de legs pour la communauté selon leurs expertises et leurs connaissances du milieu. Cependant, ces derniers ont témoigné des préoccupations sur cette démarche. Un rapport de gestion de Loto-Québec en 2014 a également indiqué un besoin de déterminer les paramètres d'analyse d'un tel projet (Loto-Québec, 2014). Le présent essai tente donc de répondre à ces considérations en focalisant l'analyse sur le processus de l'engagement de Loto-Québec.

L'objectif de l'essai est de recommander des manières d'optimiser le processus de l'engagement de Loto-Québec et de le transformer en une activité stratégique de la société d'État pour les années à

venir. Pour réaliser le tout, l'essai fait une introspection sur la démarche de réalisation des portfolios pour en tirer des constats généraux.

Le chapitre 1 comprend de l'information sur les entretiens auprès de Loto-Québec et sur son site web pour déterminer le concept d'un legs pour la communauté. Ce terme désigne une commission d'un projet d'art public dans une perspective de développement durable. Les sources d'information portent donc sur les pratiques managériales en art public au Canada, en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie. Plusieurs enquêtes internationales rapportent l'implication du secteur culturel de ces pays dans le développement durable (Carruther, 2006; Hartley, 2008; Coalition pour l'art et le développement durable, 2011). De plus, les États-Unis et le Royaume-Uni ont une longue expérience sur la gestion de l'art public (Cartiere et autres, 2008). Ces sources d'information permettent donc d'alimenter davantage l'analyse de chaque composante du processus de l'engagement de Loto-Québec.

Le chapitre 2 présente la démarche de consultation des participants de l'engagement de Loto-Québec tel que réalisé d'avril à juin 2014. Il est question de la manière d'engager les parties prenantes à formuler des propositions et du retour sur leurs préoccupations à l'engagement. Pour en tirer des constats généraux, la consultation est évaluée à partir des principes directeurs d'un engagement sociétal pour la communauté.

Le chapitre 3 aborde le mécanisme d'évaluation de la démarche de développement durable des projets de legs. D'une part, une revue de littérature est effectuée sur l'évaluation d'un projet d'art public et sur les grilles d'analyse de développement durable existantes dans le domaine de la culture. D'autre part, le mécanisme d'évaluation des portfolios est approfondi et comparé à d'autres grilles d'analyse pour en tirer des conclusions sur son application.

Le chapitre 4 présente les résultats de la démarche de création des portfolios. La composition du comité local, les orientations du legs pour la communauté, ainsi que les résultats de l'évaluation des propositions sont exposéspour apprécier l'efficacité de la stratégie de consultation.

Le chapitre 5 récapitule le processus de l'engagementde Loto-Québec de l'année 2014. La revue de littérature sur le cycle de gestion d'un projet d'art public permet d'anticiper un cadre de suivi du legs culturel durable. La *Politique d'intégration des arts* du Québec est étudiée pour déterminer les facteurs importants dans la réalisation du legs pour la communauté.

Le chapitre 6 conclut sur des recommandations pour améliorer l'engagement de Loto-Québec dans les prochaines années à l'aide des constats généraux des chapitres précédents.

1 ANALYSE DU BESOIN DE LOTO-QUÉBEC

La formulation de l'engagement de Loto-Québec est un exercice de réflexion complexe à entreprendre dans un contexte où l'information est limitée en début de mandat. Pour mieux appréhender la nature du legs à la communauté, il faut comprendre la vision et le besoin de l'organisation. Dans cette perspective, ce chapitre met en contexte le volet du legs pour la communauté du nouveau programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* afin de déterminer ses objectifs stratégiques. Puis, le legs pour la communauté et l'identification des projets admissibles abordent les livrables attendus par Loto-Québec. Enfin, le champ d'application relate la discipline utilisée pour répondre aux exigences des portfolios dans les prochains chapitres.

1.1 Collection Loto-Québec : l'art de partager

Les engagements de Loto-Québec dans le milieu des arts se traduisent par la réalisation de partenariats avec la communauté, de commandites pour des organismes à but non lucratif et pour des évènements significatifs. Par exemple, la société d'État a soutenu : quelque 120 évènements culturelsen 2012; la diffusion des arts de la scène depuis 2008; et la promotion des arts visuels au Québec depuis 35 ans par l'entremise de *Collection Loto-Québec*. (Loto-Québec, 2012) Avec sa démarche de développement durable en 2005, Loto-Québec met toujours de l'avant ces actions et programmes en adoptant un objectif sur la promotion et la préservation du patrimoine culturel québécois (Loto-Québec, 2006).

Collection Loto-Québec représente un programme d'acquisition et de diffusion de la société d'État qui rassemble plus de 4 600 œuvres d’arts visuels réalisées par quelque 1 200 artistes québécois. Elle vise à encourager la création en art visuel contemporain et à participer au rayonnement des artistes québécois. Seulement en 2013, Loto-Québec fait l'acquisition d'environ 200 nouvelles oeuvres à la hauteur de 0,01 % de ses revenus bruts, soit une somme de 367 000 $. (Loto-Québec et ses filiales, 2014a; Loto-Québec, 2014)

Dans le cadre de son plan d'action de développement durable, Loto-Québec a lancé son nouveau programme intitulé *Collection Loto-Québec : l'art de partager* afin d'améliorer et de poursuivre ses activités culturelles dans les prochaines années (Loto-Québec et ses filiales, 2013a). Ce programme vise à augmenter l'accès de l'art contemporain à la population québécoise et à offrir un soutien renforcé à ses diffuseurs. Pour ce faire, il propose six volets : une exposition thématique itinérante; une expo-vente des oeuvres d'artistes des régions d'accueil; une oeuvre participative réalisée par les visiteurs en collaboration avec l'artiste Giorgia Volpe; une projection gratuite de films sur l'art en partenariat avec le Festival international du Film sur l'Art; un prêt d'oeuvres à long terme dans un établissement de santé de la région; et un projet de legs pour la communauté. (Loto-Québec et ses filiales, 2014a)

1.2 Legs à la communauté

À la suite d'une promesse faite à Fred Pellerin pour un texte thématique de l'exposition itinérante *Territoires imaginés par les artistes de la Collection*, Loto-Québec s'est engagée à réaliser un projet durable dans les régions accueillant l'exposition. Les rencontres d'Alain Webster, vice-recteur du développement durable et des relations gouvernementales de l'Université de Sherbrooke, et de Dominique Villemaire, coordonnatrice du Service de l'engagement social de Loto-Québec ont donné lieu à plusieurs idées de projets durables. Puis, l'œuvre d'art participative de Georgia Volpe a conscientisé ces deux intervenants sur l'implication communautaire et sur la démarche écoresponsable d'un projet artistique. En fin de compte, ces intervenants ont identifié un besoin de déterminer des projets conjuguant l'art, l'environnement et la communauté. (Villemaire et Webster, 2013) Ce besoin a donné lieu à un partenariat entre Loto-Québec et l'Université de Sherbrooke pour mandater un étudiant afin de réaliser des portfolios de projets culturels durables dans le cadre de cet essai.

Un portfolio offre une collection de projets groupés dans un document pour faciliter la gestion d'un travail afin de répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation (*Project Management Institute*, 2006). Sur le site web de Loto-Québec, une citation formule le mandat des portfolios comme suit :

> « Un projet de legs pour la communauté sera élaboré de concert avec l'Université de Sherbrooke et des collaborateurs locaux dans chaque région qui accueillera une exposition itinérante de la Collection. Ce projet vise à laisser une trace à la suite du départ de l'exposition. Il s'agit d'un projet intégré qui marie l'art, l'environnement et la collectivité » (Loto-Québec et ses filiales, 2014a).

En accord avec la mission de *Collection Loto-Québec : l'art de partager*, le legs pour la communauté doit principalement démocratiser l'art pour la communauté où ses principaux bénéficiaires sont les diffuseurs culturels accueillant une exposition itinérante de la collection. La démocratisation de l'art a pour objectif de favoriser l'accès aux oeuvres d'art pour le plus grand nombre et de soutenir la création artistique contemporaine (Fourcade, 2014). Par conséquent, le legs pour la communauté réfère à un projet artistique qui intègre les volets environnemental et communautaire. Pour l'année 2014, le Centre culturel de l'Université de Sherbrooke (CCUS), le Musée d'art contemporain des Laurentides à Saint-Jérôme (MACL), le Centre national d'exposition de Saguenay (CNE) et le Centre d'exposition de Rouyn-Noranda (CERN) sont les premiers partenaires à participer à l'engagement (Loto-Québec et ses filiales, 2014a). D'après la citation, un modèle de collaboration doit être organisé pour réaliser le legs avec les diffuseurs.

Les composantes d'un portfolio doivent être quantifiables afin de mesurer, d'évaluer et de prioriser les projets (*Project Management Institute*, 2006). Une grille d'analyse multicritères est donc élaborée afin de quantifier le niveau de qualité de la démarche de développement durable du legs pour la communauté. Cette grille permet de guider les partenaires culturels de Loto-Québec dans la

formulation de leurs trois propositions de legs et de sélectionner l'une d'elles pour ses volets artistique, environnemental et communautaire. La proposition retenue aura une enveloppe budgétaire de 10 000 $ pour sa réalisation.

1.3 Identification des projets admissibles

Le legs pour la communauté est une forme de commandite plus engagée envers la collectivité que la philanthropie. En effet, cet engagement, dit transformationnel, aborde un processus de collaboration pour réaliser le projet de legs (Bowen et autres, 2008). Les programmes de commandites de Loto-Québec ont été consultés pour déterminer les critères d'admissibilité des projets de legs. Son site web expose cinq types de formulaires de commandites : la commandite sociétale générale (Loto-Québec, 2013a); les *Entrées en scène Loto-Québec* pour les artistes émergents des arts de la scène (Loto-Québec, 2013b); les tournois-bénéfices de poker pour les collectes de fonds d'une organisation à but non lucratif (Loto-Québec et ses filiales, 2013b); les *Rendez-vous Loto-Québec* pour les festivals et les évènements significatifs (Loto-Québec et ses filiales, 2014b); de même que le programme *Repérage* afin d'acquérir une œuvre d'art en région pour la collection de la société d'État (Loto-Québec et ses filiales, 2014c).

Chacun des programmes de commandites contient des critères d'exclusion afin de départager les projets admissibles de la commandite en question. Ceux-ci ont été synthétisés dans le tableau 1.1. À la suite des échanges avec Loto-Québec, quelques critères se sont ajoutés afin de donner un caractère matériel durable au legs. Les activités de nature « festivals » ou « évènements » sont exclues du legs à la communauté compte tenu de leur impact temporaire sur la collectivité. La publicité culturelle est également retirée du portfolio parce qu'elle donne un avantage concurrentiel au bénéficiaire sur ses compétiteurs. Par contre, les projets portant sur les installations immobilières peuvent être inclus dans le portfolio compte tenu de leur aspect durable (Vallières, 2014a; Vallières, 2014b). Ceux-ci doivent préalablement appartenir à un partenaire culturel ou à une organisation reconnue par Loto-Québec (Villemaire, 2014). Les autres critères d'exclusion du tableau 1.1 limitent la commandite de Loto-Québec à la réalisation d'un projet artistique à caractère matériel pour un public général âgé de 18 ans et plus.

Tableau 1.1 : Critères d'exclusion des projets durables (compilé d'après : Loto-Québec et ses filiales, 2014e; Loto-Québec, 2013a; Vallières 2014a, Vallières, 2014b; Villemaire, 2014)

Nature des projets à exclure du portfolio
➢ Les activités de nature « festivals » ou « évènements »;
➢ Les projets qui font exclusivement la promotion du sport;
➢ La publicité culturelle (p. ex. : une publicité d'une activité culturelle ou d'un organisme, une capsule vidéo, un reportage culturel, etc.);
➢ Les collectes de fonds, les projets personnels, les voyages culturels et les missions coopératives;
➢ Les projets en lien avec le divertissement des enfants;
➢ Les tournois de golf, les cadeaux, les encans et les fêtes.

1.4 Champ d'application

Le champ d'application de l'art public encadre un ensemble de pratiques managériales pour réaliser un projet culturel durable tel que défini par Loto-Québec et pour concrétiser un modèle de collaboration entre les parties prenantes impliquées. Cette discipline poursuit les orientations stratégiques du programme de Loto-Québec, notamment la démocratisation de l'art à l'aide d'un programme de soutien artistique. En effet, Cartiere (2008) définit l'art public comme des œuvres d'art présentées dans l'espace public, à l'extérieur des lieux traditionnels à l'art. L'auteur précise que les œuvres doivent respecter l'un des critères suivants : être accessible et visible aux citoyens; viser l'intérêt de la communauté; être maintenu/utilisé dans un espace public; ou être payé par des fonds publics.

Ces œuvres ne disposent pas d'un style d'art, de formes, de matériaux ou d'une échelle en particulier (Casanovas, 2005). La figure 1.1 présente un modèle relatant les formes d'œuvres d'art public qui se sont développées dans le temps. Entre 1930 et 2010, les formes d'œuvres d'art ont beaucoup évolué reprenant les sculptures à l'extérieur pour devenir des œuvres multidisciplinaires et multimédias (Alle, 2010). Les définitions de l'art public demeurent donc très variées d'une région à l'autre en Amérique du Nord (Becker, 2004; Lizotte et autres, 2006). La discipline doit donc être vue comme un processus de réalisation d'un projet artistique dans l'espace public.

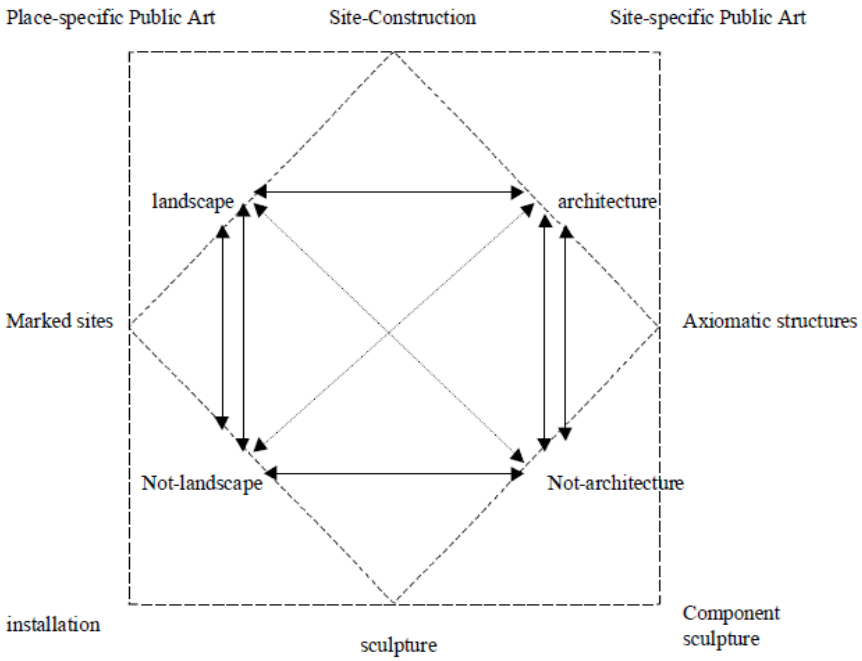

Figure 1.1 : Typologie des œuvres d'art public basée sur l'architecture et sur le paysage (tirée de : Cartiere, 2008, p. 13)

L'art public aborde de nouvelles approches artistiques sur le développement durable (Smith, 2012). Le volet communautaire est entrepris par l'*art public nouveau genre* dans les années 80 (Ramade, 2007). Plus engagé, ce style d'art visuel utilise des médiums traditionnels et non traditionnels pour communiquer et interagir avec le public sur les enjeux qui le touchent directement. L'artiste est vu comme étant un expérimentateur, un reporteur, un analyste et un activiste pour réaliser des projets en collaboration avec la communauté. Ceux-ci visent à améliorer la qualité de vie des citoyens dans l'espace public. (Cartiere, 2003; Dezaho et Smith, 2014) Le volet environnemental émerge par le mouvement de l'art écologique en 1965 et ses manifestations se multiplient avec le mouvement de l'*art public nouveau genre* (Ramade, 2007).

> « Vaste domaine de pratiques interdisciplinaires centrées sur la méthodologie et sur les idéologies, l'art écologique vise à restaurer, à protéger et à préserver la nature et, à cette fin, à agir en médiateur dans les relations entre les êtres humains et la nature » (tirée de : Carruther, 2006, p. 3).

> « Les artistes écologiques manipulent les métaphores, les symboles et les narrations de la nature dans une interface culturelle afin de changer les perceptions de l'humain sur la valeur intrinsèque de la nature » (traduction libre de : Collins, 2007, p. 112).

Ces derniers utilisent l'art public pour conscientiser le public et pour encourager des comportements responsables sur les enjeux environnementaux (Potter, 2009).

Au Québec, le MCCCF s'est doté de la *Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics* en 1981 (MCCCF, 2013a). Cette politique encourage la création artistique ou l'achat d'œuvres d'art public dans le cadre de projets d'immobilisation, la diffusion des œuvres d'art des artistes québécois, la sensibilisation de la population québécoise à l'art contemporain (MCCCF, 2009).

> Par la suite, « quelques municipalités québécoises emboîtent le pas en intégrant des œuvres d'art public à leur territoire, notamment les villes de Québec, Lachine, LaSalle, Gatineau, Saguenay, Sherbrooke et Montréal. Toutefois, peu d'entre eux se dotent d'une politique municipale pour standardiser les commandes publiques d'œuvres d'art. » (Lizotte et autres, 2006, p. 6)

La littérature sur l'art public au Canada, aux États-Unis et en Angleterre a revendiqué plusieurs bénéfices sur les programmes d'art public (Lizotte et autres, 2006; Becker, 2004; Hall et Robertson, 2001). Or, ces revendications sont anecdotiques, difficiles à évaluer et documentées en études de cas (Hall et Robertson, 2001; Evans, 2005; Gressel, 2012). Par conséquent, la recherche documentaire s'est concentrée sur les outils de gestion en art public destinés pour les agences commanditaires. Le cadre d'analyse de l'art public, le public visé (municipalités, artistes, etc.) et l'échelle des projets (site, place, quartier, etc.) sont des variables à considérer dans ces outils. Les pratiques managériales seront donc citées dans leur contexte d'origine comme moyens d'optimiser le processus de l'engagement de Loto-Québec dans une perspective d'amélioration continue. L'essai donnera des pistes de réflexion plutôt qu'un outil clé en main pour réaliser l'engagement.

2 PROCESSUS DE CONSULTATION

Le processus de coproductiondes portfolios constitue le cœur de la démarche d'engagement de Loto-Québec. Pour ce faire, les principes directeurs de Bowen et autres (2010) vont être suivis. Ces auteurs ont réalisé une synthèse de principes recueillis de cinq guides sur les meilleures pratiques d'un engagement pour la communauté à la figure 2.1. Les principes ont été retenus à la suite d'un filtrage de soixante-cinq principes de cinq ouvrages sélectionnés. Les principes retenus devaient être vus dans au moins trois ouvrages sur les cinq consultés. Les chiffres en parenthèse énoncent les références des ouvrages consultés. Le processus de coproduction tente de respecter ces principes de planification et de processus d'engagement. Ne faisant pas partie du mandat de Loto-Québec, la phase des apprentissages sur le postengagement n'est pas traitée dans l'essai.

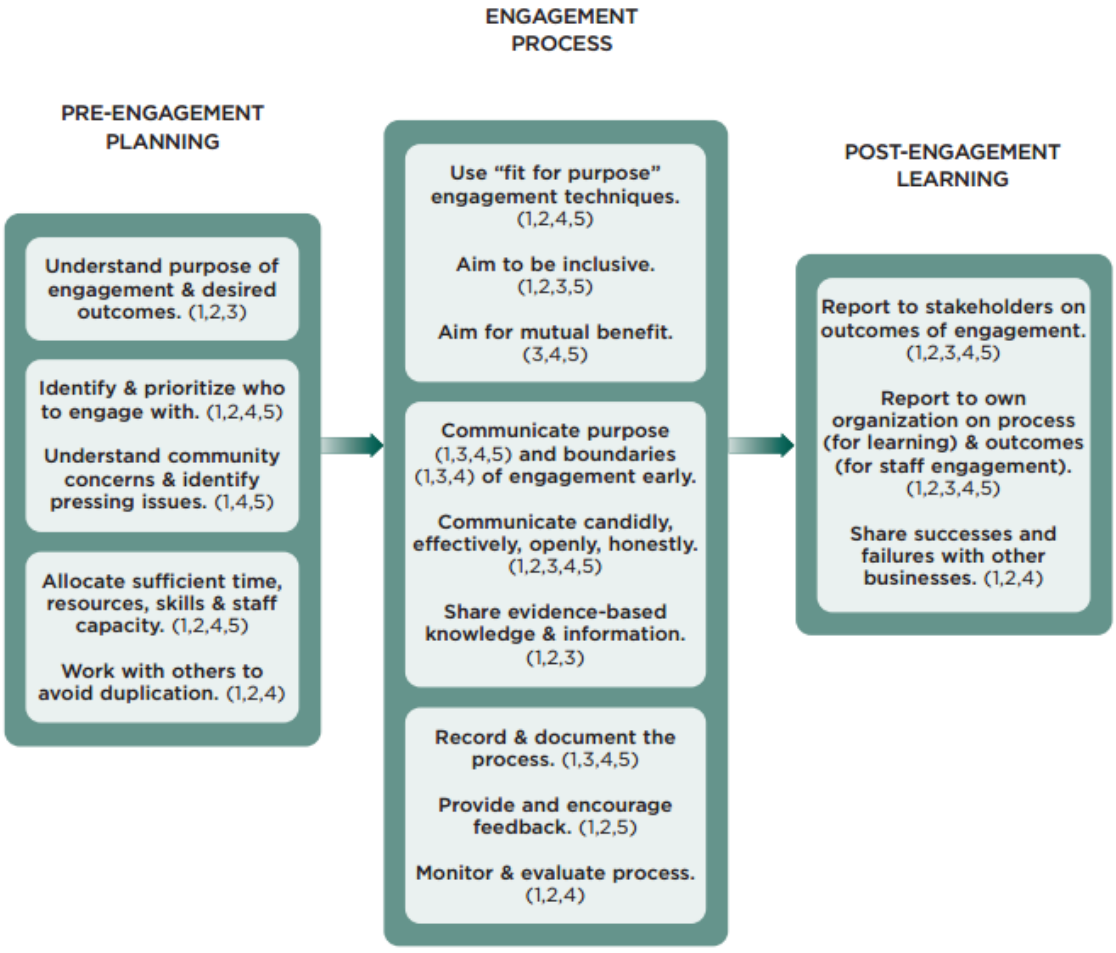
ENGAGEMENT PROCESS
PRE-ENGAGEMENT PLANNING
Understand purpose of engagement & desired outcomes. (1,2,3)
Identify & prioritize who to engage with. (1,2,4,5)
Understand community concerns & identify pressing issues. (1,4,5)
Allocate sufficient time, resources, skills & staff capacity. (1,2,4,5)
Work with others to avoid duplication. (1,2,4)
Use "fit for purpose" engagement techniques. (1,2,4,5)
Aim to be inclusive. (1,2,3,5)
Aim for mutual benefit. (3,4,5)
Communicate purpose (1,3,4,5) and boundaries (1,3,4) of engagement early.
Communicate candidly, effectively, openly, honestly. (1,2,3,4,5)
Share evidence-based knowledge & information. (1,2,3)
Record & document the process. (1,3,4,5)
Provide and encourage feedback. (1,2,5)
Monitor & evaluate process. (1,2,4)
POST-ENGAGEMENT LEARNING
Report to stakeholders on outcomes of engagement. (1,2,3,4,5)
Report to own organization on process (for learning) & outcomes (for staff engagement). (1,2,3,4,5)
Share successes and failures with other businesses. (1,2,4)

Figure 2.1 : Principes des meilleures pratiques dans un engagement pour la communauté (tirée de : Bowen et autres, 2008, p. 24)

Premièrement, la préparation de l'engagement nécessite une bonne compréhension du mandat (figure 2.1). Comme mentionné dans le chapitre 1, le processus vise à ressortir au moins trois propositions de legs pour la communauté conjuguant l'art, l'environnement et la collectivité dans la

région participante. Alors, une consultation d'un comité local est entreprise pour jeter les bases du legs pour la communauté. Celle-ci permet : de comprendre les points de vue et les préoccupations des intervenants de la communauté visée; d'augmenter la confiance mutuelle entre l'organisation et la communauté; ainsi que de diminuer les risques de la société d'État (Réseau entreprise et développement durable, 2012).

La délimitation spatiale de la région participante est une considération importante pour préparer la consultation. Le legs nécessite des orientations attendues de la communauté pour qu'il s'ancre bien sur son territoire. Toutefois, l'enveloppe budgétaire accordée au legs limite la pertinence d'une consultation exhaustive et coûteuse. Dans un souci d'optimiser les ressources allouées à la consultation, la section 2.1 traite de la délimitation spatiale de la région impliquée.

Deuxièmement, il faut identifier et prioriser les parties prenantes qui vont participer à la démarche de consultation (figure 2.1). Pour ce faire, une cartographie des parties prenantes est entreprise à la section 2.2. Puisque les modes de gestion du milieu culturel changent d'une région à l'autre du Canada, une attention particulière a été donnée aux sources d'information du Québec pour identifier les parties prenantes (Daigle et Gauthier, 2004).

Troisièmement, une stratégie de consultation a été élaborée pour les comités locaux afin de planifier l'investissement des ressources à la consultation et afin de favoriser le travail collaboratif (figure 2.1). Décrite dans la section 2.3, elle vise à créer des outils d'animation efficace pour réaliser une consultation inclusive auprès des parties prenantes impliquées dans le but de créer des bénéfices mutuels. Une communication proactive et un retour sur le processus de consultation sont également des considérations primordiales à l'engagement de Loto-Québec (figure 2.1). Ceux-ci ont été revus dans les dernières sections du chapitre.

2.1 Délimitation territoriale

Au Québec, le développement culturel relève du MCCCF et de ses partenaires locaux et régionaux : les villes; les municipalités; les municipalités régionales de comté; les Conférences régionales des élus; les nations autochtones; et les organismes mandatés par une instance locale (MCCCF, 2012). Le MCCCF conclut des ententes de partenariats pour déléguer ses responsabilités à ces instances. Pour le cas des instances locales, les municipalités et les villes doivent se doter d'une politique culturelle pour prioriser ses services en matière de culture pour ses citoyens. (MCCCF, 2013b) La politique culturelle se réalise à la suite d'une planification culturelle du territoire et d'une consultation publique auprès de ces habitants (Daigle et Gauthier, 2004; Ville de Sherbrooke, 2013a). Ainsi, « les instances locales sont disposées à répondre aux besoins des citoyens; à assurer un développement du tissu social solide; et à favoriser l'amélioration d'un cadre de vie par les arts » (tirée de : Daigle et Gauthier, 2004, p. 13). Par conséquent, elles constituent une délimitation spatiale optimale pour la consultation.

La municipalité locale correspond à la plus petite unité de gestion publique autonome du Québec ayant un rôle sur la culture. Toutefois, les régions participant à l'engagement de Loto-Québec sont des villes. Celles-ci ont un territoire plus important que les municipalités locales et elles disposent de compétences reliées à la municipalité régionale de comté, un palier supralocal. Par ailleurs, une ville peut se subdiviser en agglomérations ou en arrondissements. Ces derniers représentent des instances de représentation, de décision et de consultation pour gérer certaines compétences municipales, généralement les services de proximité. (Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 2013)

Peu d'information est disponible sur les arrondissements des villes à l'étude. Les villes disposent d'un site web présentant les caractéristiques touristiques de leur territoire, les services offerts aux citoyens et entrepreneurs, ainsi que le mode de gestion administrative. Alors, le territoire de la ville a été choisi comme délimitation spatiale des régions de Sherbrooke, de Saint-Jérôme, de Saguenay et de Rouyn-Noranda. Cette délimitation permet aussi d'agrandir le cadre d'analyse des parties prenantes au palier de la municipalité régionale de comté afin d'inclure un maximum d'intervenants dans la cartographie.

2.2 Cartographie des parties prenantes

Une cartographie des parties prenantes a été réalisée pour déterminer la composition du comité local. Le modèle de classification de Mitchell et autres (1997) constitue l'outil idéal pour réaliser cet exercice. Il a l'avantage de reconnaître l'unicité d'une situation et de développer une argumentation basée sur trois attributs de priorisation décrits dans le tableau 2.1 (Mainardes et autres, 2011).

Tableau 2.1 : Description des attributs du modèle de priorisation des parties prenantes (modifié de : Mitchell et autres, 1997)

Attributs	Définition
Pouvoir	La relation dans laquelle la partie prenante peut imposer son choix de projets durables aux autres parties prenantes du comité de consultation basée sur une pression coercitive (rapports de force entre les parties prenantes), utilitariste (faisabilité du projet durable) ou normative (expertise mobilisée).
Légitimité	L'hypothèse que la participation de la partie prenante dans le comité de consultation soit souhaitable, opportune ou appropriée pour le legs à la communauté. La légitimité de la partie prenante dépend de ses connaissances à l'égard des enjeux de l'épanouissement culturel de la collectivité à l'étude.
Urgence	Le degré par lequel les préoccupations de la partie prenante nécessitent une attention immédiate basée sur l'importance de sa relation avec Loto-Québec. D'après Loto-Québec, les bénéficiaires du projet durable sont la communauté locale et le partenaire culturel accueillant une exposition thématique itinérante.

Ce modèle se base principalement sur la perception du gestionnaire à l'égard de la relation de son organisation par rapport à ses parties prenantes sur une typologie (Mitchell et autre, 1997; Mainardes et autres, 2011). Ses limites sont l'absence de pondération; une définition générale deses trois attributs; son analyse centrée sur l'organisation; et le caractère suggestif de la

priorisation des parties prenantes (Gagné Colombo, 2013). Or, ces limites peuvent être compensées par une identification rigoureuse des parties prenantes et par une analyse des risques reliée à la stratégie de consultation.

2.2.1 Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes s'est réalisée en deux étapes. D'une part, les critères d'exclusion des formulaires des commandites de Loto-Québec (section 1.3) ont été consultés pour définir les parties prenantes à exclure de la consultation. Celles-ci sont listéesci-dessous.

- Les individus, équipes, associations et organisations dans le domaine du sport;
- Les individus âgés de moins de 18 ans;
- Les groupes religieux et les associations de nature politique;
- Les organisations dans le domaine des médias;
- Les parties prenantes à l'extérieur des limites de la ville hôte.

D'autre part, les intervenants de l'engagement de legs ont été identifiés à partir de plusieurs guides sur l'art public ou sur l'engagement des sociétés pour la communauté. La majorité de la documentation provient de deux réseaux du pays reconnus pour leur implication dans les initiatives culturelles sur la scène municipale : les Arts et la Ville pour les villes francophones et le Réseau des cités créatives du Canada pour les villes anglophones. L'information des instances locales québécoises (Union des municipalités du Québec, 2014), la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des entreprises dans la Francophonie (Turcotte et autres, 2011) et le Guide pour la conservation des œuvres d'art public au Québec (Centre de conservation du Québec, 2013) ont également alimenté cette identification. Les intervenants ont été regroupés en parties prenantes pour ensuite que ces dernières soient priorisées par l'outil de classification. L'annexe 1 présente les résultats de ce regroupement et il définit ces parties prenantes.

L'identification des parties prenantes s'étend jusqu'à la municipalité régionale de comté. La démarche offre une typologie fonctionnelle des intervenants impliqués dans l'engagement de Loto-Québec. Toutefois, son cadre d'analyse se concentre exclusivement sur le milieu culturel de la ville. Puisque le legs pour la communauté touche également des enjeux transversaux du développement durable, les spécialistes en environnement et les représentants de la collectivité peuvent participer à la consultation. Pour cette raison, une catégorie « partenaires d'affaires » regroupe tous les intervenants liés indirectement à un projet d'art public dans le domaine du privé. La partie prenante « les institutions publiques » aborde tous les intervenants du domaine public. Les autres parties prenantes sont décrites dans la prochaine sous-section.

2.2.2 Priorisation des parties prenantes

Le modèle de Mitchell et autres (1997) permet d'aborder la fonctionnalité de la partie prenante et de la prioriser dans un diagramme de Vienne. La figure 2.2 présente les résultats de cette priorisation. Plus une partie prenante dispose des attributs représentés par les cercles, plus elle devient importante pour la consultation sur le legs à la communauté. Le cercle en pointillé représente les parties prenantes qui sont liées à l'administration municipale.

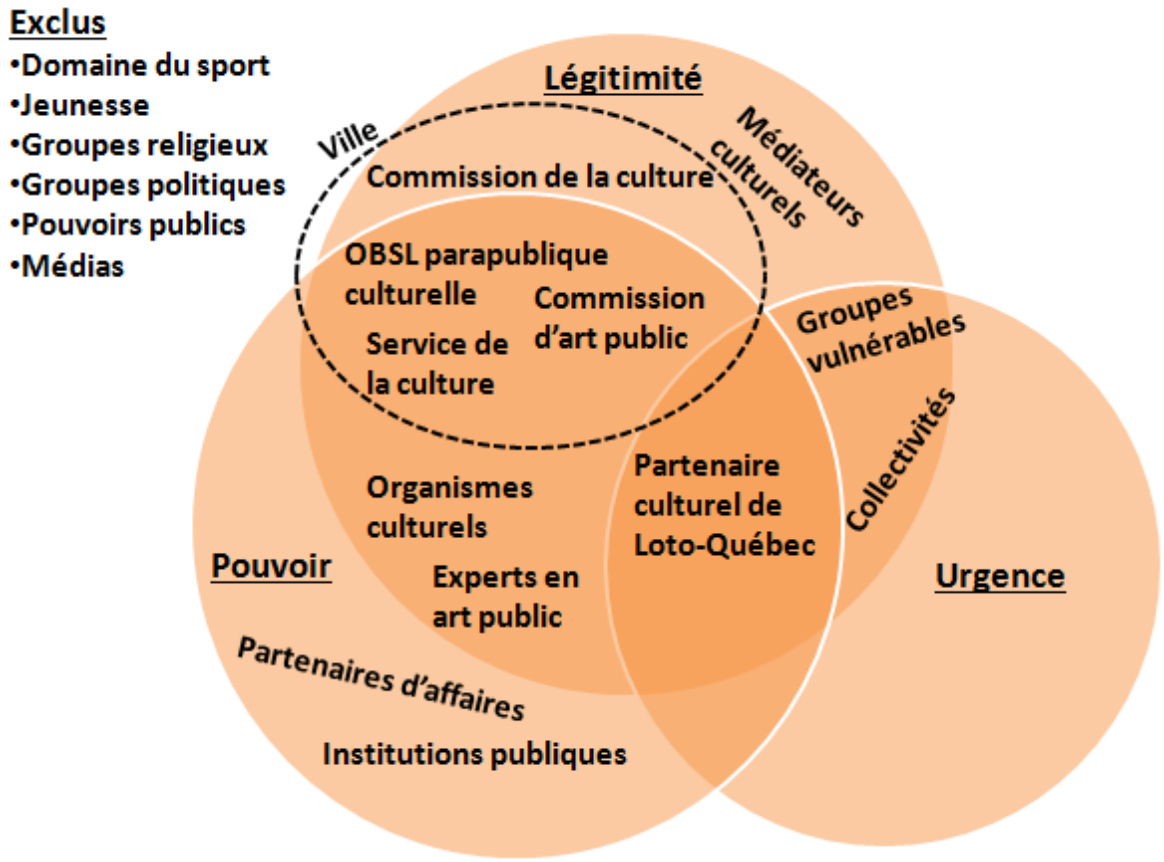

Figure 2.2 : Cartographie des parties prenantes dans une ville québécoise(inspiré de : Mitchell et autres, 1997)

Les partenaires d'affaires et les institutions publiques sont des parties prenantes dormantes. N'ayant pas une légitimité très forte avec l'engagement de Loto-Québec, elles peuvent influencer le comité local pour incorporer un aspect communautaire ou environnemental au legs pour la communauté. Ces parties prenantes peuvent allouer aux collaborateurs du projet leur expertise ou une contribution financière pour mener à bien le projet durable après la consultation.

Les médiateurs culturels sont des acteurs du milieu artistique qui entreprennent des initiatives culturelles afin de rendre accessible la culture aux citoyens. La commission de la culture rassemble des acteurs du milieu artistique, des élus municipaux et fonctionnaires municipaux du service de la culture pour coordonner une politique culturelle de la municipalité afin de faciliter l'accès de la

culture à la collectivité. (Daigle et Gauthier, 2004) Ceux-ci sont des parties prenantes discrétionnaires parce qu'elles connaissent bien les enjeux culturels de la localité à l'étude et parce qu'elles auront une faible implication sur la réalisation du legs à la communauté. Toutefois, leur contribution ne doit pas être sous-estimée. Par exemple, une activité de médiation culturelle pourrait faciliter la réalisation du legs et créer des synergies entre les legs et les initiatives culturelles locales.

Les collectivités représentent le public cible qui va être le bénéficiaire du projet durable (Cole et autres, 2010). Réseau entreprise et développement durable (2012) et Turcotte et autres (2011) rappellent de prendre en compte les groupes vulnérables qui ont tendance à avoir un accès limité à la vie culturelle et à être écartés des consultations. Ces parties prenantes sont dépendantes parce qu'elles sont les principales bénéficiaires du legs sans pouvoir siéger au comité local. En effet, il y a trop d'instances citoyennes, de groupes vulnérables et d'associations citoyennes pour réaliser une consultation représentative de la collectivité à faible coût pour un projet durable de 10 000 $.

La commission d'art public rassemble des experts dans ce domaine, lesquels coordonnent le programme de la collection d'art public de la ville. Les organismes parapublics culturels sont des organisations qui offrent des services culturels à leurs citoyens et qui sont reconnues par la ville. Le service de la culture de la ville, regroupant des fonctionnaires municipaux, exécute la coordination et le soutien des parties prenantes culturelles du milieu par le biais de la politique culturelle. (Daigle et Gauthier, 2004) Les organismes culturels rassemblent les institutions muséales, les diffuseurs culturels, les installations d'ateliers artistiques et les lieux de présentation culturelle (Stewart et autres, 2010). Les experts en art public sont les collaborateurs professionnels d'un projet d'art public (Cole et autres, 2010; Centre de conservation du Québec, 2013). Toutes ces parties prenantes sont dominantes parce qu'elles disposent de l'expertise requise, des connaissances du milieu et des ressources nécessaires (ressources humaines, financières et physiques) pour réaliser le projet culturel durable. Parmi celles-ci, le service de la culture se démarque du lot. En effet, sa fonction lui permet d'être en contact avec les organismes culturels du milieu, d'avoir un aperçu des enjeux culturels de la localité, d'apporter un soutien technique aux initiatives culturelles locales et d'être apolitique.

Le partenaire culturel de Loto-Québec est une partie prenante définitive. Comme une partie prenante dominante, il dispose des capacités organisationnelles pour réaliser le projet culturel durable. En plus, Loto-Québec accorde une importance particulière à la relation avec son partenaire qui accueille son exposition itinérante *Territoires imaginés par les artistes de la Collection*.

Le diffuseur de Loto-Québec devient donc une partie prenante prioritaire à consulter pour déterminer les orientations du projet culturel durable. Le service de la culture de la ville peut être consulté pour avoir un appui technique et informatif sur le legs pour la communauté.

2.3 Stratégie de consultation

La Galerie d'art du CCUS, le MACL, le CNE et le CERN sont des lieux principalement voués à la diffusion des arts visuels et des métiers d'arts dans le cadre de la *Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement* (MCCCF, 2014b). Le MCCCF les réfère comme :

> « des établissements muséaux pour leurs fonctions de conservation, de recherche, de production et de diffusion du savoir, des lieux d'éducation et de transmission de la culture, entre autres dans les domaines de l'histoire, du patrimoine, de l'art et des sciences » (tirée de : Corbo et autres, 2013, p. 10).

Par conséquent, la stratégie de consultation s'est construite sur le concept de la création de la valeur publique en management des institutions muséales.

En tant qu'institutions sociales, les partenaires culturels de Loto-Québec se doivent de répondre aux besoins de leur communauté locale (Lord et Martin, 2012). Le volet de legs à la communauté donne alors une opportunité à ces établissements muséaux de produire des bénéfices dans leur entourage, nommés la valeur publique. La création de la valeur publique est une stratégie gagnante permettant de renforcer la valeur intrinsèque de l'établissement muséal dans sa communauté et de réaliser l'engagement de Loto-Québec. (Scott, 2013)

La stratégie se base sur la capacité organisationnelle du diffuseur culturel de Loto-Québec et sur son environnement légitime. La capacité organisationnelle représente les actifs de l'établissement muséal à produire de la valeur publique. Ces actifs désignent les lois en vertu desquelles l'organisation est établie, sa mission, ses objectifs, sa direction, ses ressources humaines, ses fonds disponibles, ses collections et ses partenariats stratégiques. L'environnement légitime du diffuseur se rapporte à la légitimité et à l'appui nécessaire pour réaliser un projet culturel durable par l'intermédiaire des approbations et des fonds. (Scott, 2013) Par conséquent, une consultation exhaustive des sites web du partenaire culturel et de la ville impliquée a été entreprise pour caractériser ces éléments et pour préparer la consultation.

La recherche documentaire des actifs et de l'environnement légitime des institutions muséales a donné peu de résultats pour désigner la forme du projet culturel durable, son site d'implantation et les ressources locales à investir. En effet, chaque ville dispose des indicateurs locaux d'aide à la décision pour réaliser des politiques à l'échelle de leur territoire. Les sources d'information consultées permettent exclusivement de déterminer les enjeux locaux, de décrire la collectivité concernée et de brosser un portrait des actions municipales dans le domaine de la culture. Il a alors été nécessaire de déléguer la formulation des propositions de projet à de tierces personnes qui

connaissent bien leur milieu. De cette manière, le legs pourrait mieux répondre à un besoin culturel de la collectivité et créer des synergies avec d'autres initiatives locales.

Ainsi, la stratégie de consultation comporte deux étapes : la formation du comité local et la consultation. D'une part, les deux parties prenantes priorisées dans la cartographie ont été invitées par courriel à former un comité local afin de réfléchir sur des projets de legs pour la communauté. Le partenaire culturel de Loto-Québec et un fonctionnaire du service de la culture de la ville devait rassembler d'une à cinq personnes intéressées pour créer le comité et fixer la date de rencontre avec Loto-Québec (annexe 2). Pour maintenir un travail collaboratif, une seule rencontre s'est réalisée avec les deux parties prenantes. Celles-ci se sont référées à la grille multicritères qui leur a été transmise pour faciliter leur réflexion sur des projets de legs (tableau 3.1).

D'autre part, un ordre du jour a été envoyé aux comités locaux pour donner des lignes directrices de la rencontre (annexe 3). L'idée était de construire une confiance mutuelle entre Loto-Québec et les membres du comité. Un questionnaire a été conçu pour aborder en premier lieu les enjeux organisationnels du partenaire culturel afin de poursuivre sur les idées de legs à partir du questionnaire pour une organisation culturelle (voir Stewart et autres, 2010, p. 83). À la fin de la réunion, les participants du comité local ont été invités à formuler trois propositions du legs dans un canevas de projets au tableau 2.2. Ce tableau a été réalisé à partir de plusieurs guides sur les bonnes pratiques managériales en art public au Canada, en Australie et aux États-Unis.

Tableau 2.2 : Canevas de projets du portfolio de Loto-Québec (compilé d'après : Cole et autres, 2010, p. 38-39; *Americans for the arts*, 2013; *Arts South Australia Government*, 2004, p. 20-23; Centre de conservation du Québec, 2013; Lizotte et autres, 2006, p. 17-18)

Aspects techniques	**Description**
Description du projet	Décrire sa forme, son utilité, sa thématique, etc.
Contexte d'intervention	Écrire une mise en contexte dans laquelle le projet de legs s'inscrit (besoin, opportunité ou problématique). S'il y a lieu, nommer la stratégie ou le projet dans lequel le legs durable s'insère.
Objectifs du projet	Énoncer en point de forme les objectifs du legs durable centrés sur les besoins de la communauté.
Caractère durable du projet	Énoncer en points de forme le caractère durable du projet. Référez-vous aux critères d'aide à la décisionde la grille d'analyse multicritères.
Parties prenantes impliquées	Énumérer les parties prenantes impliquées dans la réalisation du projet de legs (p. ex. : les bailleurs de fonds [s'il y a lieu], les autres organismes impliqués, les collectivités touchées, etc.).
Matériel requis	Si vous le savez, énoncer brièvement le matériel requis pour la réalisation du projet durable.
Description du site	Décrire l'emplacement du projet durable (ses particularités, ses éléments environnants et son histoire).
Justification du site	Justifier les raisons de l'emplacement en points de forme.
Conservation du projet	Si vous le savez, expliquer les moyens de conservation du legs durable.
Auditoire visé	Nommer l'auditoire visé (p. ex. : public général, citoyens d'un quartier, groupes ethniques, familles, aînés, etc.).
Médiation culturelle	S'il y a lieu, expliquer en points de forme les activités culturelles qui se dérouleront autour du legs durable.

Tableau 2.2 : Canevas de projets du portfolio de Loto-Québec(suite)

Aspects techniques	Description
Commentaires	S'il y a lieu, émettre des commentaires sur l'option de legs.
Propriétaire du projet	Identifier le propriétaire du projet qui prendra en charge de la gestion, de l'installation, de l'entretien et de la conservation de l'œuvre d'art public.
Coordonnateur du projet	Identifier le coordonnateur, responsable de l'appel de dossier aux artistes et de la réalisation du projet.
Budget total	Inscrire le montant total alloué à la réalisation du legs durable incluant l'enveloppe budgétaire de 10 000 $ de Loto-Québec.
Date du lancement du projet	Indiquer la date de démarrage de la mise en œuvre du legs à la communauté.

2.4 Réalisation des portfolios

Toutes les parties prenantes ont confirmé leur participation à la consultation à l'exception de la Ville de Sherbrooke. Le tableau 2.3 énonce les dates et les participants de l'entretien pour chaque région. Les personnes ressources entre parenthèses représentent le partenaire culturel ou le fonctionnaire municipal qui a été contacté.

Toutes les consultations se sont penchées sur la clarification de l'engagement de Loto-Québec, sur les enjeux de la région et sur les idées de legs pour la communauté. Les participants ont été invités à formuler au moins trois propositions de legs culturel durable. L'annexe 3 présente l'ordre du jour des rencontres qui ont eu lieu.

Après chaque rencontre de consultation, les participants avaient de deux à trois semaines pour soumettre leurs propositions. Certaines propositions disposaient de photos pour illustrer le concept du projet ou une définition vague permettant même une certaine liberté d'interprétation. Dans un souci de clarté et d'uniformité, chacune d'elle a été reformulée et commentée pour bonifier le canevas de projets. S'il y avait lieu, les comités locaux étaient questionnés sur le concept général de leur proposition. Aussi, quatre exemples illustrés ont également été sélectionnés à la suite d'une recherche sur Google sur le titre de la proposition. Les illustrations ont été sélectionnées selon leur originalité et leur conformité à la proposition formulée par le comité local.

Chaque proposition de legs a reçu une note sur leur perspective de développement durable à partir de la grille multicritères (tableau 3.1). Les recommandations qui découlent du diagnostic de la proposition sont formulées à l'aide de l'outil d'évaluation de la durabilité d'un projet d'art public de *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.), d'un guide pour la conservation des œuvres d'art public (Centre de conservation du Québec, 2013) et d'autres pertinentes sources d'information.

Tableau 2.3 : Entretiens de la consultation du projet de legs à la communauté

Entretien	Date	Participants
Centre culturel de l'Université de Sherbrooke Ville de Sherbrooke	31 mars 2014	➢ Dominic Ferland, service de la culture du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke (personne ressource) ➢ Mario Trépanier, directeur du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke ➢ Suzanne Pressé, coordonnatrice des expositions et de l'animation du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke ➢ Alain Webster, vice-recteur du développement durable et des relations gouvernementales de l'Université de Sherbrooke
Musée d'art contemporain des Laurentides Ville de Saint-Jérôme	27 mars 2014	➢ Andrée Matte, conservatrice du Musée d'art contemporain des Laurentides (personne ressource) ➢ Christelle Renoux, médiatrice culturelle du Musée d'art contemporain des Laurentides ➢ André Marion, conseiller municipal et président de la commission des affaires culturelles de la Ville de Saint-Jérôme, ancien directeur du Musée d'art contemporain des Laurentides ➢ Mélanie Gosselin, directrice du Conseil de la culture des Laurentides et chargée du bureau touristique de la Ville de Saint-Jérôme ➢ Julie Tourangeau, coordonnatrice du développement culturel et touristique de la Ville de Saint-Jérôme ➢ Chantal Paquin, responsable de la Division de la culture et des bibliothèques de la Ville de Saint-Jérôme
Centre d'exposition national de Saguenay Ville de Saguenay	28 avril 2014	➢ Manon Guérin, directrice du Centre national d'exposition de Saguenay (personne ressource) ➢ Lise Gauthier, présidente de l'Institut des Arts et membre du Conseil d'administration du Centre national d'exposition de Saguenay ➢ Nancy Savard, conseillère Arts et culture et chargée de la collection d'art public de la Ville de Saguenay (personne-ressource) ➢ Josiane Bonneau Dumouchel, candidate à la maîtrise en intervention régionale de l'Université du Québec à Chicoutimi
Centre d'exposition de Rouyn-Noranda Ville de Rouyn-Noranda	30 avril 2014	➢ Jean-Jacques Lachapelle, directeur du centre d'exposition de Rouyn-Noranda (personne ressource) ➢ Lise Paquet, coordonnatrice administrative, services communautaires et de proximité de la Ville de Rouyn-Noranda (personne ressource) ➢ Violaine Lafortune, directrice, division de l'aménagement du territoire de la Ville de Rouyn-Noranda ➢ Marie-Ève Germain-Poiré, conseillère en urbanisme, division de l'aménagement du territoire de la Ville de Rouyn-Noranda ➢ Annie Bélanger, coordonnatrice en tourisme de la Ville de Rouyn-Noranda ➢ Denise Lavallée, coordonnatrice Ville et village en santé de la Ville de Rouyn-Noranda ➢ Guy Parent, directeur des services communautaires et de proximité de la Ville de Rouyn-Noranda

La version définitive des quatre portfolios de Loto-Québec a été remise au Service de l'engagement social et au Service du développement durable de Loto-Québec pour une approbation finale. Un jury indépendant de Loto-Québec a été formé afin de sélectionner une proposition parmi celles

présentées dans les portfolios pour chaque ville. Loto-Québec donnera un montant de 10 000 $ au propriétaire du legs pour la réalisation de la proposition retenue par l'entremise d'une entente. Le propriétaire sera responsable du suivi avec Loto-Québec pour la mise en œuvre et pour la conservation du legs. La gestion du projet, tel que le budget total alloué et la date de lancement, a été laissée à la discrétion du comité local.

2.5 Retour sur le processus

Lors du processus de consultation, plusieurs préoccupations ont été soulevées par les parties prenantes. Le tableau 2.4 fait état de celles-ci et des observations de l'auteur de l'essai dans les entretiens.Bien que l'ensemble des participants des comités locaux a été favorable à l'engagement de Loto-Québec, il demeure que des améliorations pourraient être apportées. Par exemple, une étape consacrée à la rétroaction permettrait d'apprécier la satisfaction des participants au legs pour la communauté de chaque région participante.

Tableau 2.4 : Bilan des préoccupations des participants à l'engagement de Loto-Québec

Points d'incompréhension	Points d'amélioration
➢ L'objectif de la consultation, notamment la formulation d'au moins trois projets culturels durables dans le canevas; ➢ Les projets admissibles à l'engagement de Loto-Québec; ➢ L'attribution du rôle de propriétaire du legs et le partage des bénéfices entre les membres du comité local; ➢ La participation de l'administration municipale dans le comité local de la région participante; ➢ Le rôle et les responsabilités du comité local dans la réalisation du legs pour la communauté.	➢ Réaliser une rencontre préliminaire pour présenter les modalités de l'engagement de Loto-Québec; ➢ Donner un délai d'au moins un mois au comité local afin de recevoir des propositions de legs de qualité; ➢ Assurer une certaine représentativité de la communauté dans le processus décisionnel, notamment par l'inclusion d'un citoyen dans la formation du jury ou par l'organisation d'un vote populaire des projets soumis; ➢ Exiger une seule proposition dans le canevas de projet pour concentrer les efforts sur la définition de l'idée la plus représentative et la plus significative du comité local; ➢ Évaluer la faisabilité d'un projet de legs à l'aide d'une enveloppe budgétaire de 10 000 $.

2.6 Constats généraux

En général, l'engagement de Loto-Québec a partiellement suivi les principes directeurs de Bowen et autres (2008). En effet, la démarche de la consultation s'est tardivement clarifiée empêchant de prévenir les préoccupations des participants. D'une part, le concept d'un legs pour la communauté a été déterminé un mois avant la consultation des parties prenantes. Par conséquent, il était difficile d'envisager les difficultés de réaliser un projet d'art public et de mettre à jour les outils d'animation de la consultation. D'autre part, le changement du mandat de la consultation a amené quelques incompréhensions sur l'engagement des comités locaux. Toutefois, la communication transparente, ouverte et proactive de Loto-Québec a permis d'atténuer cette confusion. Le processus de

coproduction d'un legs pour la communauté peut s'améliorer en clarifiant l'objet de l'engagement et la portée de celui-ci.

Des préoccupations sur la charge de travail et sur le processus décisionnel de l'engagement de Loto-Québec sont également mentionnées (tableau 2.4). La présence de celles-ci indique que le processus de coproduction d'un legs pour la communauté n'est pas assez efficace. Par conséquent, les prochains chapitres documentent le processus de cet engagement, font un suivi de la création des portfolios de Loto-Québec et évaluent les manières d'optimiser ce processus. Cette analyse permettra d'appliquer les trois derniers principes directeurs d'un processus d'engagement sociétal (figure 2.1).

3 GRILLE D'ANALYSE MULTICRITÈRE

La deuxième partie du mandat de l'engagement de Loto-Québec était la réalisation d'un processus d'évaluation des propositions de projets culturels durables. Le présent chapitre porte sur l'évaluation dans l'art public et sur les grilles d'analyse multicritères de développement durable. La première section explique l'état d'avancement des outils d'évaluation des projets d'art public. La seconde section justifie la construction d'une grille d'analyse multicritères pour les portfolios. Enfin, des constats généraux sont portés sur l'application de cette grille afin d'améliorer le processus d'évaluation des legs pour la communauté.

3.1 Grilles existantes

La littérature sur l'évaluation des projets d'art public a commencé à se développer dans les années 2000 au Royaume-Uni à la suite de plusieurs revendications sur les bienfaits de cette discipline (Morland, 2010). Les recherches se sont focalisées sur les impacts économiques des programmes d'art public et sur les faits anecdotiques des projets d'art public. Toutefois, elles ne couvrent pas toutes les bénéfices intrinsèques d'un projet d'art public. (Gressel, 2012) Dans sa revue de littérature des méthodes d'évaluation, *Anabel Jackson Associates* (2007) recommande pour la gestion d'un projet d'art public de diagnostiquer le processus de création artistique, les bénéfices désirés du projet et la manière dont les bénéfices se manifestent.

Les objectifs de Loto-Québec exigent de trouver des outils qui évaluent le projet avant sa réalisation. Pour cela, une grille d'analyse multicritères permet d'évaluer les impacts d'un projet dans le but de l'améliorer et de le comparer à d'autres options par rapport aux objectifs poursuivis, à des données quantifiables et à des valeurs subjectives (Office national du développement territorial de la Suisse, 2004; Haavaldsen et autres, 2014). Les prochaines sous-sections présentent trois différentes grilles d'analyse multicritères répertoriées dans la littérature sur l'art public. Une dernière sous-section expose d'autres grilles d'analyse et leurs critères d'aide à la décision utilisés dans le domaine de la culture. Leurs critères serviront à construire la grille d'analyse multicritères pour l'engagement de Loto-Québec.

3.1.1 Grille d'analyse de *Chrysalis Arts Ltd.*

Chrysalis Arts Ltd. (s.d.) a réalisé un outil d'évaluation de la durabilité d'un projet d'art public. Son outil s'inspire de plusieurs documents de référence sur le développement durable au Royaume-Uni et de ses vingtaines d'années d'expérience sur la gestion de l'art public. Il contient un ensemble de cinquante lignes directrices de bonnes pratiques sur la réalisation d'un projet d'art public divisées dans cinq thématiques : l'approche artistique; la gestion du projet; l'implication communautaire; l'environnement et les ressources; ainsi que le site et le contexte. Ces lignes sont évaluées à l'aide d'une échelle de durabilité du projet (faible, moyen et grand) caractérisant le respect de la pratique managériale. Elles sont également présentées sous la forme de questions fermées pour une

analyse moins approfondie du projet. L'objectif de cet outil d'évaluation est de changer les pratiques managériales de la création, de la maintenance et de la fin de vie d'une œuvre d'art public pour la rendre plus durable.

L'avantage de cet outil est son application sur n'importe quel projet, à n'importe quelle échelle et à n'importe quelle étape de réalisation. Les lignes directrices sont un aide-mémoire exhaustif sur les bonnes pratiques managériales durables d'un projet d'art public. Son évaluation semi-qualitative permet de comparer plusieurs projets entre eux selon leur conformité à l'ensemble de ces critères de durabilité.

L'un de ses inconvénients est la difficulté d'interpréter les critères de durabilité. En effet, ils nécessitent une réflexion approfondie pour situer le degré de durabilité de la pratique managériale utilisée dans le projet et pour trouver des pratiques alternatives plus durables. De plus, cet outil manque de notoriété au Royaume-Uni et il ne fait pas l'objet d'une amélioration continue. La grille est principalement utilisée pour l'autoévaluation des projets de *Chrysalis Arts Ltd*. Une à deux heures sont nécessaires pour apprécier la durabilité d'un projet. Dans le cadre de l'engagement de Loto-Québec, quelques critères de durabilité de l'outil sont inapplicables ou inutiles pour comparerles projets culturels durables d'un portfolio.

3.1.2 Trousse d'évaluation d'*Ixia Ltd.*

La trousse d'évaluation d'*Ixia Ltd.* (2014) comporte une matrice des bénéfices d'un projet d'art public et une évaluation personnelle. Cette trousse sert à faciliter la discussion de groupe sur l'élaboration d'un projet d'art public. La matrice fait un inventaire des thématiques d'un projet d'art public regroupées dans les valeurs artistiques, sociales, économiques et environnementales. Les parties prenantes d'un projet d'art public notent le niveau de priorité de chaque thématique. Dans cette perspective, l'évaluateur du projet peut sélectionner des indicateurs pertinents aux enjeux relevés par les parties prenantes.

L'évaluation individuelle présente une liste de questions fermées et ouvertes sur l'appréciation des parties prenantes quant au processus de réalisation du projet d'art public. Cet outil d'évaluation permet de relever les perceptions et les préoccupations des participants dans le processus.

La trousse est révisée chaque année par *Ixia Ltd.* pour intégrer les changements des programmes politiques du Royaume-Uni. D'après la littérature sur l'art public, elle a une importante notoriété aux États-Unis et au Royaume-Uni en matière d'évaluation (Gressel, 2012; *Americans for the Arts*, s.d.). Un groupe de recherche australien a également créé une base de données de projets durables d'art public avec la même approche que la trousse d'*Ixia Ltd.* (*Curating Cities*, 2012). Les inconvénients de cette trousse sont la portée générale des thématiques et la négociation entre les parties prenantes sur la finalité du projet. En effet, le guide sert à faciliter la communication de la

finalité du projet d'art public afin de relever les indicateurs à mesurer. Il n'y a pas d'indication sur la durabilité du projet.

3.1.3 Guide d'aide à la décision en matière de mobilier urbain durable

L'Université de Laval a demandé au Groupe Bélanger Beauchemin Morency — Architectes & Urbaniste (2010) de construire un guide d'aide à la décision pour le choix de son mobilier urbain. Cet outil a été réalisé à l'aide de cinq préoccupations identifiées par les auteurs sur le mobilier urbain : son cycle de vie; la production et le remplacement de ses matériaux; son entretien; son ergonomie; et sa forme. Ces préoccupations permettent d'évaluer l'empreinte écologique du mobilier urbain tout au long de sa durée de vie et le confort de ses usagers. Chaque volet (préoccupation) dispose des critères de performance afin de donner un pointage aux options envisagées.

Cette grille d'analyse constitue une procédure d'analyse pour sélectionner les mobiliers urbains. Elle est relativement facile à utiliser puisque les critères de performance donnent des choix de réponse bien précise. Son atout est la prise en compte du coût d'achat d'un mobilier urbain, de son ergonomie et de sa durée de vie. Toutefois, son application se limite aux équipements de repos, aux poubelles, aux équipements de support à vélo et aux fontaines. De plus, cette grille clé en main ne prend pas en compte des matériaux québécois pour l'évaluation environnementale des mobiliers urbains.

3.1.4 Autres grilles existantes dans le domaine de la culture

Cette sous-section brosse un portrait des grilles d'analyse existantes dans le domaine de la culture. Elle donne un aperçu des critères utilisés pour déterminer les meilleurs projets culturels et le degré de reconnaissance de la culture dans un projet.

- La grille d'analyse de la Coalition pour l'art et le développement durable permet de classifier l'implication des artistes internationaux dans le développement durable. Cinquante artistes ont été sélectionnés selon leur implication dans le développement durable et selon leur notoriété sur la scène nationale ou internationale sur le sujet. Ils ont été évalués selon : leur approche esthétique et symbolique; leur démarche sociale et participative; leur notoriété; leur démarche d'efficience; leur démarche écoconception; ainsi que leur collaboration scientifique. Un diagramme expose les enjeux de développement durable traités dans leurs travaux artistiques. (Coalition pour l'art et le développement durable, 2011)

- La grille d'analyse de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (2014) permet d'orienter une politique, une stratégie, un programme et un projet à partir des six dimensions du développement durable : éthique, écologique, sociale, économique, culturelle et gouvernance. Elle a fait l'objet d'une revue par les pairs dans divers pays francophones. Les

dimensions se composent de thèmes et d'objectifs inspirés de l'analyse des textes des grandes conférences et de conventions internationales. Les objectifs de chaque dimension énoncent des directives que le projet doit respecter. La dimension culturelle traite de la reconnaissance de la culture dans le projet selon les thèmes de la transmission du patrimoine culturel, des pratiques culturelles et de la contribution de la culture dans l'économie. (Villeneuve et autres, 2014)

- Les lentilles de la diversité culturelle sont un outil pour analyser l'inclusion des principes de la Convention sur la diversité des expressions culturelles (2005) dans les programmes et dans les projets de développement. Cette grille a été testée sur plus de 80 projets de développement des Nations Unies. Les thématiques traitent : du contexte d'implantation du programme; de la diversité des perspectives; de l'accessibilité et la participation citoyenne; de l'héritage culturel; ainsi que des industries créatives. (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2011)

- La base de données de la Commission de la culture du Réseau mondial des Villes, des Gouvernements locaux et régionaux (2014) expose les bonnes pratiques en matière de culture et de développement local durable. Leurs critères de sélection ont été : l'innovation; la participation citoyenne; la durabilité des impacts; l'efficacité de la pratique; la transversalité de l'approche; ainsi que la reproductibilité de l'expérience.

- L'institution muséale française Cité des Sciences et Technologies a réalisé un guide d'écoconception des expositions en partenariat avec un bureau d'études spécialisé dans la prise en compte du développement durable dans les démarches liées au patrimoine (Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement, 2010). Leur guide cible : l'intégration de l'écoconception dans la méthode de travail; la limitation au recours à la matière pour un rendu de qualité équivalente; la réutilisation et l'adaptabilité des supports d'exposition; l'intégration du choix écologique de matériaux et de procédés de fabrication; le confort de la visite; la gestion de l'énergie; la gestion des nuisances et des déchets dans le chantier de montage/démontage de l'exposition; ainsi que la sensibilisation des publics aux problématiques du développement durable (Monel et autres, 2010).

- Au Québec, l'organisme les Arts et la Ville présente des initiatives culturelles exemplaires des citoyens et des municipalités. Par son concours d'aménagement, elle sélectionne les aménagements dans l'espace public selon : leur qualité esthétique; leur réussite de leur intégration au contexte environnant; leur originalité; leur travail multidisciplinaire; et leur adéquation aux besoins du milieu. (Les Arts et la Ville, 2014)

3.2 Construction de la grille d'analyse multicritères

La série de grilles d'analyse montre que les critères d'aide à la décision retenus pour l'évaluation d'un projet dépendent largement du contexte décisionnel. On peut faire une analogie de ce portrait avec la diversité des programmes d'art public aux États-Unis et au Canada. Les projets d'art public sont évalués à l'aide d'un ensemble de critères reflétant les objectifs du programme. Toutefois, les programmes d'art public ont différentes définitions de projets artistiques admissibles et différents objectifs répondant aux besoins de la collectivité. Les critères de sélection diffèrent alors considérablement entre ces programmes. (Becker, 2004; Dezaho et Smith, 2014; Lizotte et autres, 2006; Cole et autres, 2010)

Pour l'engagement de Loto-Québec, la grille d'analyse multicritères doit engager les comités locaux à proposer un projet d'art public dans une perspective de développement durable. Pour cela, une grille d'analyse multicritères inspirée de l'Agenda 21C est produite. Elle permet de donner des lignes directrices sur les caractéristiques du legs pour la communauté tout en permettant de négocier ses impacts souhaités avec le comité local. Elle s'applique à n'importe quelle étape du processus d'engagement de Loto-Québec et sur n'importe quel projet d'art public.

Les prochaines sous-sections présentent la justification des composantes de la grille d'analyse multicritères basée sur les étapes de la réalisation d'une analyse multicritères (*Department for Communities and Local Government*, 2009). Ces étapes consistent à :

- Établir le contexte décisionnel et identifier les options de l'analyse multicritères;
- Identifier les objectifs et les critères qui reflètent la valeur associée aux conséquences de chaque option;
- Assigner une pondération pour chacun des critères qui reflète leur importance relative à la décision et agréger les pointages de chaque option afin d'apprécier les résultats;
- Conduire une analyse de sensibilité des résultats de chaque option en modifiant le pointage ou la pondération de leurs critères d'aide à la décision.

La dernière étape sera plutôt traitée par une analyse de l'ensemble des critères d'aide à la décision sur leur exhaustivité, leur nombre, leur redondance, leur applicabilité, leur indépendance mutuelle et leur impact à la décision des options au long terme (*Department for Communities and Local Government*, 2009).

3.2.1 Contexte décisionnel

La grille d'analyse multicritères sert de filtre pour sélectionner un projet culturel selon sa perspective de développement durable et selon sa cohérence avec le programme *Collection Loto-Québec : l'art*

de partager. La figure 3.1 schématise le contexte décisionnel d'un legs pour la communauté. Le comité local, formé par des représentants du partenaire culturel de Loto-Québec, de la ville et de leurs invités, formule trois propositions de legs ou plus dans le canevas de projets. La grille encadre la réflexion du comité local sur les caractéristiques des projets culturels durables. Par la suite, chaque proposition est appréciée par l'évaluateur à l'aide de la grille d'analyse et les résultats sont présentés à un jury indépendant. Le jury sélectionne le meilleur projet selon leur avis d'experts. Enfin, Loto-Québec développe une entente avec le comité local pour l'attribution de l'enveloppe budgétaire et pour la réalisation du legs pour la communauté.

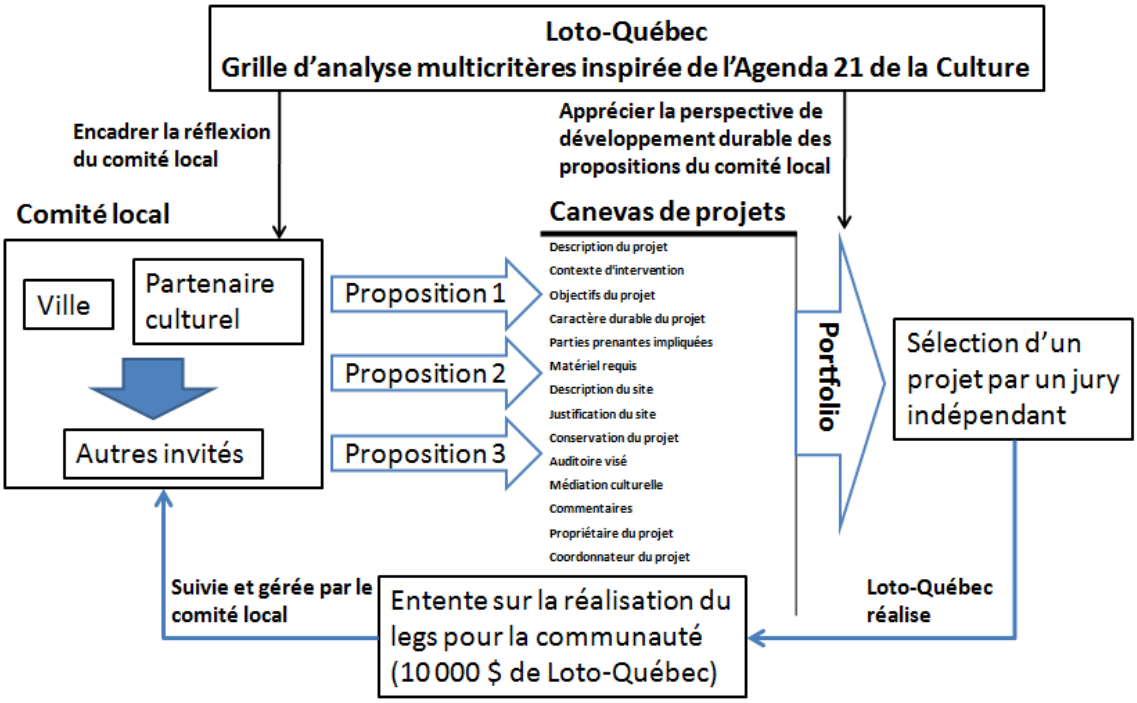

Figure 3.1 : Schéma de l'application de la grille d'analyse multicritères dans le processus décisionnel de l'engagement de Loto-Québec

D'après les indications du guide de l'Office national du développement territorial de la Suisse (2004), la grille d'analyse doit répondre à plusieurs contraintes du contexte décisionnel. D'une part, le cadre d'analyse doit s'appliquer sur un projet d'art public implanté sur un site dans la municipalité et réalisé avec une enveloppe budgétaire se situant entre 10 000 $ et 50 000 $. Les destinataires de cette évaluation doivent obtenir des pistes d'amélioration du projet et en connaître les points forts et les points faibles afin de choisir la meilleure option. Plus précisément, le jury indépendant doit être en mesure de comprendre l'interprétation des résultats de l'outil. (Office national du développement territorial de la Suisse, 2004)

D'autre part, le processus décisionnel de Loto-Québec doit être transparent et clair pour le public. Étant un engagement du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*, la grille d'analyse multicritères doit refléter les enjeux du développement durable dans le domaine de la culture du

Québec. Pour ce faire, l'Agenda 21C du Québec est retenu comme cadre de référence. L'outil d'engagement se compose de 21 objectifs afin d'intégrer la culture dans les politiques de développement à tous les niveaux, en vue de créer des conditions propices au développement durable (MCCCF, 2011). Il représente les grandes préoccupations soulevées par près de 5 000 citoyens de l'ensemble du territoire et par environ 220 représentants d'organisations civiles du Québec (Vézina et Blackburn, 2012).

3.2.2 Justification des critères d'aide à la décision

Les critères d'aide à la décision ont été établis à l'aide des objectifs de l'Agenda 21C du Québec et des principes de la *Loi sur le développement durable* du Québec (annexe 4). Chacun des critères présentés au tableau 3.1 explique une thématique d'appréciation de mise en œuvre d'un projet d'art public.

Tableau 3.1 : Grille d'analyse multicritères inspirée de l'Agenda 21 de la culture du Québec (inspiré de : MCCCF, 2011, p. 9-15; *Loi sur le développement durable*, c. 2, s. 1, art. 6)

Critères de durabilité	Définition
Identité et diversité culturelles	Reconnaître et promouvoir l'identité culturelle de la localité dans sa diversité et le respect des communautés culturelles.
Réflexion sur un enjeu	Porter une réflexion envers la communauté sur un ou plusieurs enjeux du développement territorial (environnement, social, culturel, économique) afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens.
Projet novateur et créatif	Être un projet novateur et créatif pour le partenaire culturel et les citoyens de la localité (critères d'excellence du comité de consultation).
Implication communautaire	Valoriser l'implication des artistes, des créateurs, des professionnels de la culture et des citoyens.
Démarche écoresponsable	Suivre une démarche écoresponsable selon l'approche « cycle de vie » afin d'optimiser ses effets sur le milieu (environnement et social).
Effet rassembleur	Favoriser l'inclusion et la cohésion sociale dans le milieu en multipliant les occasions d'interactions et de convivialité entre les citoyens (social).
Valeur partagée pour la collectivité	Créer de la valeur partagée pour la collectivité dans la localité. Produire des synergies avec d'autres initiatives locales et d'autres organisations du milieu. Favoriser la création de nouvelles opportunités à partir du projet (économique).
Valorisation du patrimoine du milieu	Mettre en valeur le patrimoine du milieu, une présence significative de l'art public, une architecture, un design et des paysages distinctifs afin d'améliorer la qualité de vie de la population, de renforcer son sentiment d'appartenance et de favoriser l'attractivité du lieu du legs (territorial).
Besoins de la collectivité	Répondre aux besoins de la collectivité (indice sur la pertinence des bénéficiaires visés).
Soutien et durabilité du legs	Soutenir la création, la production et la diffusion du legs durable à la communauté. S'assurer de la longévité du projet, de son design sécuritaire pour le public et de sa facilité d'entretien (indice sur la pertinence de la forme du legs).
Accès et participation à la vie culturelle	Favoriser l'épanouissement culturel des citoyens ainsi que l'accès et leur participation à la vie culturelle (indice sur la pertinence des objectifs du projet).

La justification des critères d'aide à la décision est expliquée dans l'énumération suivante à l'aide d'autres grilles existantes.

1) Identité et diversité culturelles : La partie 1 de l'Agenda 21C et sa thématique sur la diversité culturelle traitent du respect des spécificités culturelles de plusieurs communautés et de leur reconnaissance sur le milieu. Le critère consiste donc en une appréciation du projet d'art public sur sa cohérence avec l'héritage culturel et l'identité de la collectivité. Son appréciation est plus grande lorsque le projet traite d'un enjeu de l'identité culturelle de la communauté. Ce critère est cité dans l'outil de *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.) et développé davantage en plusieurs objectifs dans la dimension culturelle de la grille d'analyse de la Chaire d'éco-conseil en l'Université du Québec à Chicoutimi (Villeneuve et autres, 2014).

2) Réflexion sur un enjeu : Les objectifs de l'Agenda 21C du Québec abordent la culture comme un bassin de pratiques, de savoir-faire et de traditions qui contribuent au développement durable. Ce critère traite du message porté par le projet d'art public en concordance avec les enjeux touchant la communauté. Il est mentionné dans plusieurs autres outils d'évaluation (*Chrysalis Arts Ltd.*, s.d.; Monel et autres, 2010). Il peut être traité à l'aide de la grille d'analyse de 22 thèmes de développement durable avec les pratiques des artistes internationaux (Coalition pour l'art et le développement durable, 2011). Plus le projet traite d'un ou plusieurs enjeux de développement durable de la communauté dans le produit final ou dans le processus, plus ce critère est respecté.

3) Projet novateur et créatif : Ce critère a été établi dans la grille à cause du principe de la créativité et de l'innovation de l'Agenda 21C. En pratique, il permet de relever les thématiques importantes pour le comité local sur la réalisation du legs. Ceci correspond au processus d'évaluation d'*Ixia Ltd.* (2014). Le comité local peut donc affecter sur une pondération de 9 % l'appréciation de la perspective de développement durable de leurs propositions.

4) Implication communautaire : Les parties 1 et 2 de l'Agenda 21C encouragent le rôle des artistes comme étant des acteurs de changement dans la société, les bienfaits de la participation citoyenne à la culture et la médiation culturelle entre la communauté et le milieu artistique. Ce critère évalue donc l'importance de l'implication entre les artistes québécois et la communauté dans le projet de legs. *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.) donne quelques pistes sur cela : la diffusion de l'information sur l'engagement à la communauté visée; la facilité d'interaction entre l'artiste et la communauté dans toutes les étapes du projet; l'égalité des opportunités de participation; la consultation communautaire; les programmes éducatifs autour du legs; et la collaboration avec les entreprises locales. Le critère donne un indice surle degré d'engagement de l'artiste et des citoyens sur la réalisation du legs. Si l'artiste et les citoyens s'engagent dans une démarche de coproduction, le critère serait plus que satisfait.

5) Démarche écoresponsable : La partie 4 de l'Agenda 21C aborde l'inclusion de la culture dans les politiques environnementales et la réflexion sur l'environnement dans toute démarche

culturelle. Le critère évalue donc l'approche écologique de la démarche artistique. La majorité des outils d'évaluation traite de l'écoconception comme moyen d'atténuer l'impact environnemental d'un projet artistique (Monel et autres, 2010; *Chrysalis Arts Ltd.*, s.d.; Villeneuve et autres, 2014; Groupe Bélanger Beauchemin Morency — Architectes & Urbaniste, 2010). *Ixia Ltd.* (2014) expose également les thématiques à considérer comme : les animaux et la végétation; l'amélioration de l'environnement physique; la conservation; la gestion de la pollution et des matières résiduelles; l'énergie et les changements climatiques; etc. Le critère est respecté lorsque les impacts majeurs sur l'environnement sont atténués dans le projet. Par exemple, le comité local peut discuter de : l'optimisation du recours à la matière pour un rendu de qualité équivalente; la gestion des intrants (énergie, ressources) et des extrants (matières résiduelles, nuisances, pollution, substances dangereuses) dans les ateliers artistiques; le choix écologique des matériaux et des procédés de fabrication et de montage; la santé et sécurité des participants; ainsi que la durée de vie et l'adaptabilité du projet sur le site concerné. La démarche écoresponsable est plus que satisfaite lorsque le projet a des impacts positifs sur l'environnement. Pour cela, le comité local peut penser aux pratiques suivantes : la promotion de la biodiversité dans le projet; le détournement des déchets ultimes; la compensation des gaz à effet de serre; la sensibilisation sur les bonnes habitudes de vie des citoyens; la résolution d'un problème écologique; et la réalisation du projet axée sur les ressources locales.

6) Effet rassembleur : La partie 2 de l'Agenda 21C revendique le rôle de la culture comme vecteur de cohésion sociale. Dans cette perspective, ce critère d'aide à la décision évalue les thématiques sur le dialogue interculturel, sur la tolérance et sur l'inclusion sociale autour du projet d'art public, notamment le vivre en société. Il y a de forts liens d'interdépendance entre le critère « Identité et diversité culturelles » et le critère « Implication communautaire ». Toutefois, le critère se penche sur les comportements désirés du public ciblé en fonction de la présence du projet d'art public. Il vise donc à évaluer l'appropriation citoyenne du site d'implantation du projet, les moments de rassemblements citoyens autour du projet et l'inclusion des groupes vulnérables. *Ixia Ltd.* (2014) propose des valeurs sociales pouvant rassembler la communauté autour d'un projet artistique : le développement communautaire (à court terme et à long terme); la pauvreté et l'inclusion sociale; la santé et le bien-être; le crime et la sécurité; le développement personnel et interpersonnel; l'accessibilité et le voyagement; l'acquisition de compétences; etc.

7) Valeur partagée pour la collectivité : La partie 3 de l'Agenda 21C aborde la collaboration du milieu artistique et le monde des affaires ainsi que les retombées économiques de la culture dans lesautres secteurs d'activités. À ce propos, *Ixia Ltd.* (2014) énumère les thématiques suivantes : les retombées d'un projet d'art public en matière de marketing d'un site; de la

revitalisation; du tourisme; de l'investissement économique du projet et de ses bénéfices; de l'utilisation des ressources et de son recyclage; de l'éducation; de l'emploi; du partage de connaissances dans la gestion du projet; de la valeur monétaire du projet; etc. Dans une perspective de maximisation des retombées économiques du projet d'art public, le critère traite de la création de la valeur partagée dans la communauté dans le présent et dans le futur. En pratique, le comité local pourrait proposer des partenariats avec d'autres organisations locales et intégrer le projet à d'autres initiatives locales. *Chrysalis Art Ltd.* (s.d.) propose d'évaluer la pertinence du site et du contexte d'intervention pour la manifestation d'un projet d'art public. Il encourage à réaliser un projet adaptable à plusieurs contextes, à collaborer avec d'autres initiatives pertinentes et à laisser la porte ouverte à d'autres opportunités artistiques. C'est dans ces conditions que le critère sera plus que satisfait.

8) Valorisation du patrimoine du milieu : La partie 4 de l'Agenda 21C traite du lien entre l'art et le territoire. Le critère aborde les objectifs 20 et 21 sur la qualité du cadre de vie des citoyens par la mise en valeur de l'art public, une architecture, un design et des paysages distinctifs. Ainsi, il évalue le caractère esthétique du projet d'art public pour la collectivité dans son lieu d'implantation. *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.) concentre cette évaluation sur : la créativité du design ou du concept; la qualité de l'œuvre d'art; sa pertinence au site d'implantation; son appréciation par les publics, etc. *Ixia Ltd.* (2014) aborde les éléments suivants : l'engouement et l'esthétisme visuel de l'œuvre d'art; son activation sociale; sa relance dans un débat de société; son innovation et ses risques dans sa démarche technique; son appréciation par les publics; etc. Le critère est donc plus que satisfait lorsque le projet aborde un bon concept artistique, une relation intime avec le site qui se circonscrit, une valorisation des attraits du lieu d'implantation et une amélioration de la qualité de vie des citoyens marquée par l'embellissement du site.

9) Besoins de la collectivité : Ce critère évalue la manière dont la proposition répond à un besoin de la communauté mentionné dans la consultation auprès du comité local. Il sert de moyen d'encadrer les propositions du comité pouvant être axées sur leurs besoins institutionnels vers la création d'une valeur publique. Ainsi, les indicateurs retenus sont la présence d'un besoin de la communauté dans la proposition de legs, l'accessibilité du projet d'art public à la collectivité et la nature hétéroclite du public ciblé.

10) Soutien et durabilité du legs : Selon l'Agenda 21C, ce critère a pour but d'évaluer la collaboration du comité local et de Loto-Québec sur le soutien de la création, la production et la diffusion du legs pour la communauté. Toutefois, le comité de pilotage d'un projet d'art public doit penser à la conservation de l'œuvre d'art public avant sa conception (Centre de conservation du Québec, 2013). Par conséquent, ce critère a partiellement été modifié pour évaluer les formes optimales du projet d'art public. Les composantes évaluées sont la durée de

vie du projet, son design sécuritaire et sa facilité d'entretien (*Chrysalis Arts Ltd.*, s.d.). Le critère obtient une excellente note lorsque les propositions du comité local traitent d'un ou plusieurs moyens pour conserver le legs.

11) Accès et participation à la vie culturelle : L'Agenda 21C revendique l'importance de l'accès et de la participation des citoyens à la vie culturelle. Ce critère évalue la pertinence du projet d'art public dans le cadre du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Son premier objectif est de rendre accessible l'art contemporain aux citoyens. Le critère permet donc d'offrir une extension de la programmation du diffuseur de Loto-Québec à sa communauté et de lui attirer une nouvelle clientèle. Il est plus que satisfait lorsque le projet élabore une stratégie de médiation culturelle entre le public et l'établissement muséal participant à l'engagement de Loto-Québec. Il est satisfaisant si le projet est de nature culturelle et artistique.

3.2.3 Justification de la pondération et du pointage

Chaque critère d'aide à la décision a été formulé dans la grille d'analyse multicritères afin de créer un outil d'appréciation qualitative de projet par thématique. Cette forme permet de comparer plusieurs options de legs et elle donne une bonne vue d'ensemble de leurs points forts et de leurs points faibles. Sa contrainte est la capacité d'évaluer de manière juste les projets par rapport aux critères d'aide à la décision. Ces critères forment des thématiques générales pouvant s'entrecouper entre elles. Les impacts du projet peuvent alors se répéter dans plusieurs thématiques. (Office national du développement territorial de la Suisse, 2004)

Chacun des critères est évalué à partir d'une échelle d'évaluation semi-qualitative du tableau 3.2. La grille filtre les projets selon leurs effets sur la communauté et selon leur cohérence envers le programme de Loto-Québec. L'agrégation des points permet de prioriser une proposition parmi celles du portfolio. Elle ne doit pas être interprétée comme étant le niveau de durabilité d'un projet d'art public (Office nationale du développement territorial de la Suisse, 2004).

Tableau 3.2 : Échelle d'évaluation et de pointage de la grille d'analyse multicritères

Échelle d'évaluation	Pointage
Le critère de durabilité ne s'applique pas.	+0
Le critère de durabilité n'est pas satisfait.	+1
Le critère de durabilité est peu satisfaisant.	+2
Le critère de durabilité est satisfaisant.	+3
Le critère de durabilité est plus que satisfait.	+4

3.2.4 Avantages et contraintes de la grille

Le principal objectif de la grille est de prioriser les propositions de legs pour la communauté par rapport à des critères d'aide à la décision. Elle force alors les comités locaux à prendre en compte les préoccupations de la société québécoise sur le développement durable et sur la culture

reflétées dans l'Agenda 21C. Le cadre d'analyse permet de relever les effets souhaitables du projet d'art public et de formuler des pistes d'amélioration.

Le processus décisionnel est transféré à un jury indépendant composé d'experts en développement durable et en arts visuels. Cela permet à la société d'État de garantir une démarche impartiale pour son engagement envers sa communauté et ses parties prenantes. L'évaluation par les pairs permet en effet de protéger l'agence commanditaire de toute pression externe et elle accorde plus de légitimité au processus de sélection (Cole et autres, 2010). Cependant, le mode d'évaluation du jury n'est pas encore clairement établi par Loto-Québec.

Comme tout outil d'évaluation, la grille d'analyse multicritères dispose d'avantages et de contraintes d'application (tableau 3.3). Le contexte décisionnel de l'engagement de Loto-Québec encadre l'usage de cet outil comme étant un aide-mémoire sur la perspective de développement durable d'un projet de legs. Cette grille comporte un aspect suggestif dans la formulation des critères d'aide à la décision, dans l'attribution du pointage de chaque option et dans le choix de l'évaluateur (Office national du développement territorial de la Suisse, 2004; Haavaldsen et autres, 2014). Elle doit être vue comme un système de valeurs afin d'apprécier une proposition de legs pour la communauté (Office national du développement territorial de la Suisse, 2004).

Tableau 3.3 : Avantages et contraintes de la grille d'analyse multicritères

Avantages	Contraintes
➢ Classifier les impacts d'un projet d'art public pour mieux apprécier les bénéfices de sa réalisation pour la communauté; ➢ Divulguer le concept de développement durable du legs aux diffuseurs culturels de Loto-Québec; ➢ Faciliter l'évaluation d'une proposition par le meneur du projet et par un employé du Service au développement durable de Loto-Québec sur une courte période d'une heure; ➢ Appliquer des critères d'aide à la décision opérationnels à l'information demandée dans le canevas de projets; ➢ Permettre de prioriser les options par une évaluation semi-qualitative et d'agréger les points de vue de plusieurs évaluateurs; ➢ Permettre au comité local de légèrement influencer le pointage de la grille en mettant leurs propositions en ordre de préférence selon leurs critères de sélection.	➢ Négliger les volets de la gestion du projet et du mérite artistique que l'outil d'évaluation de *Chrysalis Arts Ltd.* prend en compte; ➢ Répéter les effets de l'amélioration de la qualité de vie des habitants dans plusieurs critères d'aide à la décision à cause de leur interdépendance mutuelle; ➢ Attribuer une plus grande pondération au volet social du projet qu'à son volet environnemental; ➢ Centraliser l'évaluation sur les propositions du comité local auxquels leurs effets anticipés peuvent être oubliés, négligés ou omis; ➢ Justifier le pointage donné par des commentaires à cause de la formulation vague des définitions de chaque critère d'aide à la décision; ➢ Faire valider la grille d'analyse multicritères par responsables du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*; ➢ Divulguer les critères de performance que le jury utilise pour évaluer les propositions de legs pour la communauté.

En l'absence d'information sur l'application de la grille d'analyse multicritères par le jury, il est difficile de tirer des conclusions sur le processus d'évaluation. Une certaine attention devrait être

portée sur la divulgation transparente et démocratique des critères d'évaluation des propositions du comité local. Il vaudrait mieux créer un outil communicationnel pour travailler sur la qualité de la proposition selon les critères d'évaluation du jury qu'un outil d'appréciation sur l'approche de développement durable de cette dernière. En plus de la délégation de la décision à un jury indépendant, l'utilisation d'une grille d'évaluation semblable avant et après la consultation permettrait de donner une cohérence dans le processus d'évaluation (figure 3.1). Les comités locaux comprendraient mieux les points à travailler dans leurs propositions et le cas échéant, ils élaboreraient des projets de qualité pour l'engagement de Loto-Québec.

3.3 Constats généraux

La grille d'analyse multicritères a été réalisée au début du mandat de la production des quatre portfolios de Loto-Québec. L'outil a été le principal fil conducteur pour engager les comités locaux à formuler des legs culturels durables. Il se base sur les revendications de la société québécoise quant à l'importance de la culture et de son intégration dans les politiques de développement.

Malgré son aspect novateur, la grille d'analyse demeure imparfaite à bien des égards. D'une part, son système de valeurs n'a pas fait l'objet d'une validation approfondie par les départements concernés de Loto-Québec. D'autre part, ses critères de durabilité priorisent davantage le volet social du legs pour la communauté que le volet environnemental. Elle a tout de même l'avantage de bien s'appliquer dans l'engagement de Loto-Québec comme outil de communication auprès des comités locaux et comme outil d'appréciation des propositions de legs. Il est recommandé de garder la même grille d'évaluation durant la consultation des comités locaux et lors de l'évaluation des projets par le jury indépendant.

Plusieurs autres outils d'évaluation ont été répertoriés dans la littérature sur l'art public. L'outil d'évaluation de *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.) permet de faire une évaluation exhaustive sur la durabilité d'un projet d'art public alors que la trousse d'*Ixia Ltd.* (2014) tente de faciliter la négociation des impacts du legs sur la communauté auprès de ses parties prenantes. Ces grilles d'analyse peuvent donner des pistes d'amélioration pour Loto-Québec afin d'optimiser son processus d'évaluation.

4 PRÉSENTATION DES PORTFOLIOS DE PROJETS D'ART PUBLIC

Le processus de coproduction dans le cadre d'un legs pour la communauté a donné quatre portfolios de Loto-Québec comme produit final. Ces portfolios présentent au moins trois propositions de projet d'art public dans une perspective de développement durable. D'après la grille multicritères, ces projets doivent répondre à un besoin culturel de la collectivité (tableau 3.1). Par conséquent, ce chapitre analyse la cohérence des propositions formulées par les comités locaux par rapport aux enjeux locaux identifiés dans la démarche de consultation.

Pour ce faire, une introspection de la démarche d'engagement a été réalisée pour chaque région participante de *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Les villes sélectionnées pour l'engagement partagent des caractéristiques démographiques relativement semblables au tableau 4.1. En effet, la distribution d'âges des habitants de ces régions montre des signes de vieillissement de la collectivité. Les femmes âgées de 65 ans et plus deviennent un groupe vulnérable relativement important. Les régions sont pratiquement toutes des communautés francophones, mais la Ville de Sherbrooke comporte d'autres communautés culturelles visibles. Par conséquent, une attention particulière devrait être portée sur le respect de la diversité culturelle de Sherbrooke. Les villes de Saguenay et de Rouyn-Noranda ont un faible accroissement de la population et une étendue de territoire plus important pour la population qu'elles desservent. En d'autres mots, il y a moins de places stratégiques pour implanter un projet culturel durable à la vue du plus grand nombre d'habitants.

Tableau 4.1 : Caractéristiques démographiques en 2011 des quatre régions accueillant l'exposition itinéraire *Territoires imaginés par les artistes de la Collection* (compilé d'après : Statistique Canada, 2012a; Statistique Canada, 2012b; Statistique Canada, 2012c; Statistique Canada, 2012d)

Caractéristiques démographiques	Sherbrooke	St-Jérôme	Saguenay	Rouyn-Noranda
Nombre d'habitants	154 601	68 456	144 746	41 012
Nombre de familles	41 265	19 170	42 230	11 660
Superficie du territoire (km^2)	353,49	90,52	1 126,48	6 010,50
Densité (hab. / km^2)	437,4	756,3	128,5	6,8
Personnes âgées de moins 15 ans (%)	15,7	14,3	14,1	16,2
Personnes âgées entre 15 et 64 ans (%)	68	67,4	68,2	69
Personnes âgées de 65 ans et plus (%)*	16,3	18,3	17,8	14,8
Taux d'accroissement de la population entre 2006 et 2011 (%)	4,9	7,4	0,7	2,7
Variation des personnes âgées de 65 ans et plus entre 2006 et 2011 (%)	+18,7	+20,6	+16,2	+17,3
Âges médians de la population (année)	40,2	43,9	45,6	41,6
Taux de francophones (%)	89,1	95,2	98,2	96,1
Taux d'anglophones (%)	4,1	1,5	0,8	2,1
Taux d'allophones (%)	5,6	2,5	0,7	1,1

* Le pourcentage de femmes âgées de 65 ans et plus est représenté à plus de 3 à 5 % que celui des hommes.

Toutefois, les villes possèdent des différences subtiles dans leur administration publique, dans leurs enjeux régionaux et dans leur manière d'aborder la vitalité culturelle du territoire. Par conséquent, chaque section introduit un portrait de la vie culturelle de la région. Il débute par les caractéristiques distinctes de la ville pour préciser la place du partenaire culturel sur le territoire. Les sous-sections font un retour sur la représentativité du comité local, sur les orientations du legs pour la communauté et sur la cohérence des propositions formulées. Elles sont appuyées par les sources d'information sur les sites web du partenaire culturel de Loto-Québec et de sa ville ainsi que sur les comptes-rendus de la rencontre du comité local. Cette introspection permettra de tirer des constats généraux sur les résultats du processus de coproduction des portfolios.

4.1 Sherbrooke

La région sherbrookoise dispose de plusieurs lieux supportant la vie culturelle : une vingtaine d'institutions muséales; un centre de production en arts de la scène; une maison des arts et de la culture; deux centres culturels d'arrondissement; quatre salles de spectacle; deux complexes de cinéma; cinq bibliothèques publiques; un lieu de production de spectacles de plein air; et un réseau de 13 murales et d'environ 230 œuvres d'art public localisé au centre-ville (Destination Sherbrooke, 2014; Ville de Sherbrooke et Planiainc., 2014). Le rayonnement touristique de Sherbrooke est également associé à la tenue de quelque 75 évènements au cours de l'année permettant d'attirer un nombre important de visiteurs de l'extérieur. La plupart de ces évènements sont à caractère sportif, mais ils sont également de nature culturelle. Par exemple, il y a des expositions du Musée des beaux-arts de Sherbrooke et de la Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke, des festivals culturels, et des foires commerciales. Par ailleurs, des circuits touristiques mettent en valeur les attraits historiques et humains du Vieux-Nord, du centre-ville et de Lennoxville. (Ville de Sherbrooke et Planiainc., 2014)

Le *Répertoire culturel de Sherbrooke* estime que près de 75 organismes culturels et 564 artistes contribuent à la vitalité culturelle du territoire. La Ville de Sherbrooke et ses six arrondissements gèrent le développement culturel par l'intermédiaire de sa politique culturelle adoptée en 2003. Pendant près de dix ans, plusieurs interventions ont été effectuées pour soutenir les évènements culturels, la médiation culturelle et les partenaires locaux. (Ville de Sherbrooke, 2013) Le bilan de sa politique constate plusieurs enjeux sur la gestion des ressources culturelles : l'augmentation des lieux de diffusion des arts de la scène; l'exclusion sociale et culturelle des citoyens défavorisés; le manque de sentiment d'appartenance des Sherbrookois; les contraintes d'affichage des organismes culturels; etc. (Ville de Sherbrooke, 2013; Langlois, 2012; Ville de Sherbrooke, 2007).

Dans l'administration municipale, la Division de la culture de la Ville de Sherbrooke s'occupe de la gestion du service du réseau des bibliothèques du territoire ainsi que de la gestion des ententes culturelles. Les comités Arts et culture des arrondissements de Sherbrooke se chargent de l'offre de loisir culturel à ses citoyens. Des organismes parapublics dont Animation Centre-ville de

Sherbrooke, Destination Sherbrooke et Innopole Sherbrooke financent des évènements culturels significatifs et des aménagements pour des activités récréotouristiques. (Ville de Sherbrooke, 2013)

Dans ce portrait, le CCUS joue un rôle de diffuseur culturel régional au sein de l'arrondissement du Mont-Bellevue. Ce dernier a pour mission « de rendre à la communauté universitaire et aux gens de la région, un accès à des productions artistiques aussi audacieuses que variées » (Université de Sherbrooke, s.d.a). Il se compose de la Galerie d'art spécialisée dans les arts visuels et de la Salle Maurice-O'Bready axée sur les arts de la scène. Ce diffuseur culturel est soutenu par l'Université de Sherbrooke, le MCCCF et la Ville de Sherbrooke. (CCUS, s.d.)

Le Centre culturel dispose d'une salle de spectacle de 1 726 places, de quatre foyers et d'un bâtiment patrimonial de diffusion culturelle nommé le Vieux Clocher. Il offre une programmation variée de plus d'une centaine prestations des arts de la scène à près de 150 000 habitants régionaux. Il développe pour ses membres des promotions pour ses concerts, ses pièces de théâtre et ses spectacles, toutefois le coût des spectacles dépend principalement des artistes invités. (Trépanier et autres, 2014) Par exemple, la série *arrière-cours* est une programmation de spectacles itinérants par les étudiants et lancés à la rentrée 2012 (Université de Sherbrooke, s.d.b). Le tableau 4.2 présente les services qu'offre le CCUS en partenariat avec d'autres organismes locaux.

Tableau 4.2 : Produits culturels offerts par le Centre culturel de l'Université de Sherbrooke et ses partenaires stratégiques locaux (compilé d'après : CCUS, s.d.; Université de Sherbrooke, s.d.b; Bureau et autres, 2012)

Activités culturelles	Partenaires stratégiques locaux
Concerts de musique	École de musique de l'Université de Sherbrooke; Orchestre symphonique de Sherbrooke; Grands Explorateurs; et artistes invités.
Financement de la salle de spectacle	Desjardins; Rogers ^{MC}; MCCCF; Patrimoine Canada; La Tribune; TVA; NRJ Estrie 106.1; et 107.7fm chtl.
Exposition d'art visuel	Étudiants du certificat des arts visuels et artistes invités.
Collection de la Galerie d'art	Campus du Longueuil; Faculté de Droit; et 190 donateurs.
Manifestation des arts de la scène	Les Milles Feux; Université de Sherbrooke en spectacle; Théâtre Centennial de Lennoxville; Ligue d'improvisation de l'Université de Sherbrooke; Théâtre Granada; Boquébière; La Petite Boîte Noire; et artistes invités.
Fond culturel pour les activités culturelles des étudiants	Université de Sherbrooke; Regroupement des étudiants en maîtrise et en doctorat de l'Université de Sherbrooke; et Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke.

En complément, la Galerie d'art contemporain rassemble une collection de 1 600 œuvres d'artistes québécois et le Fond d'André-Le-Coz, qui regroupe près de 100 photographies du photographe et 120 000 négatifs de 700 productions théâtrales présentées au Québec de 1954 à 1995 (CCUS, s.d.). Près de 1 000 œuvres d'art sont exposées dans les trois campus de l'Université de Sherbrooke (Bureau et autres, 2012; Trépanier et Pressé, 2012). Depuis 1964, la Galerie d'art

présente des expositions en art contemporain et en art actuel. Son auditoire de provenance régionale (Cantons-de-l'Est) et pararégionale s'élève annuellement à 8 500 visiteurs pour environ 20 expositions. Sa plus grande réussite est l'exposition de bandes dessinées et de tags peints sur les murs de la Galerie d'art par dix artistes pendant dix jours devant plusieurs visiteurs lors des Jeux du Canada de l'été 2013 à Sherbrooke. Cette exposition a attiré près de 2 500 visiteurs, dont plusieurs étudiants universitaires, d'août en octobre 2013. (Trépanier et autres, 2014)

4.1.1 Composition du comité local

Le comité local de Sherbrooke est exclusivement représenté par l'équipe de coordination du CCUS. La Ville de Sherbrooke a décliné l'invitation de participer au comité local préférant intervenir sur la mise en œuvre du legs s'il y avait lieu (tableau 2.3). Toutefois, l'équipe de coordination estimait que l'Université de Sherbrooke dispose de ressources suffisantes et de l'espace nécessaire pour mettre en œuvre le projet. (Trépanier et autres, 2014)

La provenance du comité permet d'avoir une vision approfondie sur les enjeux du milieu culturel de l'Université de Sherbrooke. Le caractère régional et la nature hétéroclite de la clientèle du diffuseur culturel permettent d'aborder le legs à un maximum de personnes (Trépanier et autres, 2014). En plus, l'Université de Sherbrooke rassemble un bassin estimé à plus de 10 % de la population sherbrookoise en comptabilisant les étudiants, les employés et les visiteurs (Ville de Sherbrooke, 2014b; Université de Sherbrooke, 2013).

4.1.2 Orientations du legs pour la communauté

Trépanier et autres (2014) ont identifié un besoin de démocratiser leurs services culturels à la communauté universitaire et aux visiteurs du campus principal, un public se chiffrant à 30 000 personnes. Le comité local ne sait pas les facteurs de rétention et de mobilisation de la communauté universitaire sur leur offre culturelle. Leurs principales contraintes sont le budget et les ressources humaines pour réaliser la mise en valeur de leurs services. Leurs atouts sont la démarche de planification culturelle de l'Université de Sherbrooke et leurs programmations culturelles centrées sur les besoins des étudiants.

Le comité local avait déjà l'idée de réaliser une boîte lumineuse monumentale comme legs pour la communauté. La consultation s'est terminée sur une liste de propositions de legs : un appareil audiovisuel qui commente le circuit d'art public de l'Université de Sherbrooke; l'acquisition d'une œuvre d'art public; une sculpture de végétation; un coffret décrivant la collection d'œuvres d'art de la Galerie d'art; et un logiciel pour cartographier les circuits d'art de Sherbrooke. Il a fallu une deuxième consultation pour clarifier le processus de la création du portfolio de Sherbrooke et pour ressortir quatre propositions de legs.

4.1.3 Évaluation des propositions formulées

Le coffret décrivant la collection d'œuvres d'art de la Galerie d'art et l'appareil audiovisuel qui commente le circuit d'art public de l'Université de Sherbrooke ont été exclus du portfolio pour leur caractère publicitaire. En fin de compte, le comité local a formulé quatre propositions de legs pour la communauté pour le printemps 2015 pouvant être réalisées chacune avec une enveloppe budgétaire de 10 000 $. Celles-ci sont synthétisées dans l'énumération suivante.

1) La mise en place d'une boîte lumineuse monumentale de 14 x 23 mètres carrés servant de support à la photographie est le premier choix du comité local. Ce projet, géré par la Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke, permettra d'offrir une vitrine de premier ordre aux divers groupes culturels ou communautaires auxquels s'associera l'Université. La boîte lumineuse monumentale sera installée sur une structure autoportante en plein air, là où la circulation piétonne et automobile est la plus dense. Elle arborera des images, imprimées sur des toiles en vinyle qui seront chacune rétroéclairée par des tubes fluorocompactes. Le contenu visuel sera illuminé en tout temps et annuellement changé pour l'intérêt de la communauté.

2) La Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke désire acquérir une œuvre scénique actionnée par le vent de l'artiste américain Antony Howe. La quantité de vent sur la colline du campus principal permet un bon fonctionnement de ce type d'œuvre d'art. Cela évoque l'utilisation du vent et l'énergie renouvelable. Il faudra livrer les pièces de l'œuvre par transport aérien ou routier (Howe, 2013).

3) La Galerie d'art suggère de réaliser un mobilier urbain inspiré du *land art* pour mettre en valeur la qualité du paysage de l'Université de Sherbrooke et l'architecture de ses bâtiments. Le *land art* est caractérisé par une esthétique minimaliste liée à une certaine compréhension du site et par l'utilisation de matériaux naturels, de la terre et de ses dérivés afin d'offrir une expérience singulière avec le paysage. S'accompagnant de divers documents témoignant de leur existence et de leur évolution dans le temps, ces œuvres sont gigantesques et éphémères. (Tiberghien, 2014) L'œuvre sensibilisera les visiteurs sur le milieu naturel que nous construisons et où nous vivons (Flueckiger, 2010).

4) La quatrième proposition est une plantation de 1 810 arbres correspondant au nombre de visiteurs de l'exposition *Territoires imaginés par les artistes de la Collection*. La moitié des arbres seront plantés sur le campus principal et l'autre moitié sera offerte aux citoyens des quartiers moins bien pourvus en végétation. Cela permettra d'améliorer le paysage des quartiers, de compenser les émissions de gaz à effet de serre et de faire une réalisation environnementale pour la communauté.

Parmi ces quatre propositions, la mise en place d'une boîte lumineuse monumentale est le meilleur projet culturel durable selon la grille multicritères (tableau 4.3). Il permet de mettre en valeur l'offre culturelle de l'Université de Sherbrooke tout en collaborant avec les organismes culturels de la région. Sa configuration durable permet une exposition dynamique d'un contenu culturel à un maximum de passants et une diminution des risques de vandalisme. Quelques considérations doivent être prises en compte sur l'impact environnemental du projet : la pollution lumineuse, les impacts de la construction de la boîte et la rationalisation des toiles de vinyle et de l'énergie.

Tableau 4.3 : Évaluation des propositions du comité local de Sherbrooke

Critères de durabilité	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
Identité et diversité culturelle	+4	+3	+3	+3
Réflexion sur un enjeu	+3	+3	+4	+3
Projet novateur et créatif	+4	+3	+2	+2
Implication communautaire	+3	+1	+3	+3
Démarche écoresponsable	+2	+2	+4	+4
Effets rassembleurs	+3	+3	+3	+2
Valeur partagée pour la collectivité	+4	+2	+3	+4
Valorisation du patrimoine du milieu	+3	+3	+4	+3
Besoins de la collectivité	+4	+3	+3	+3
Soutien et durabilité du legs	+4	+3	+2	+1
Accès et participation à la vie culturelle	+3	+3	+3	+1
Total	**+37**	**+29**	**+34**	**+31**

Le mobilier urbain inspiré du *land art* aborde d'une manière innovante la démarche écoresponsable et la valorisation du site. La problématique relève de l'organisation de l'appel aux artistes pour réaliser le projet et de la durée de vie de l'œuvre. Les deux autres propositions manquent une cohérence par rapport à l'engagement de Loto-Québec. En effet, la plantation d'arbres et l'œuvre scénique d'un artiste américain ne soutiennent pas la création artistique québécoise.

4.2 Saint-Jérôme

Depuis 2002, les villes de l'agglomération jérômienne, Bellefeuille, Saint-Antoine, Lafontaine et Saint-Jérôme se sont regroupées pour former une nouvelle ville qui compte environ 70 000 habitants et cette nouvelle instance locale constitue la 15e ville en importance au Québec. L'histoire de la Ville de Saint-Jérôme se caractérise par le passage de Monseigneur Signay en 1834 et du curé Labelle en 1868 qui a facilité la colonisation du territoire. La Ville est devenue la capitale régionale des Laurentides et un carrefour régional de services, d'industries et de commerces. Pour souligner son 195e anniversaire en 2009, elle a organisé un programme culturel pour ses citoyens. (Ville de Saint-Jérôme, 2013a)

La Ville de Saint-Jérôme se démarque par son pôle urbain et par sa destination récréotouristique importante au Québec (Ville de Saint-Jérôme, 2013b). Ses deux parcs régionaux, ses activités d'animation culturelle, ses évènements culturels (Les Estivales, sa programmation En Scène, le Salon des Arts de Saint-Jérôme), son réseau de trois bibliothèques publiques, son chemin

ferroviaire, ses bâtiments patrimoniaux et son circuit d'art public sont des atouts pour le tourisme culturel de la Ville. (Ville de Saint-Jérôme, 2013c) La recherche-action de Tourangeau (2013) a relaté plusieurs tendances sur les possibilités de développement culturel, sur la mise en valeur des attraits culturels de la Ville et sur les menaces de la concurrence régionale (tableau 4.4).

Tableau 4.4 : Portrait du tourisme culturel à Saint-Jérôme (tiré de : Tourangeau, 2013, p. 16)

Forces ➢ Parc linéaire du P'tit train du Nord (km zéro); ➢ Concentration d'attraits au centre-ville; ➢ Patrimoine; ➢ Parc régional de la Rivière-du-Nord; ➢ Pôle institutionnel, gouvernement et judiciaire.	**Faiblesses** ➢ Perception négative de la ville comme destination; ➢ Manque de concertation et de cohésion du milieu d'affaires; ➢ Appropriation et utilisation des nouvelles technologies; ➢ Méconnaissance des attraits culturels et touristiques par les travailleurs de Saint-Jérôme et les visiteurs; ➢ Signalisation et diffusion de l'information quant à l'emplacement des aires de stationnement.
Opportunités ➢ Développement prévu de la « Route du Nord », 2e route touristique des Laurentides; ➢ Tendance agroalimentaire— acheter local/vert; ➢ Présence de tourisme d'affaires; ➢ Présence d'un grand bassin de travailleurs sur semaine.	**Menaces** ➢ Proximité et offre touristique et culturelle de Montréal; ➢ Concurrence externe régionale; ➢ Conjoncture économique.

Ayant adopté sa politique culturelle en 2005, la Ville de Saint-Jérôme favorise l'accès des citoyens aux lieux et activités culturels (Ville de Saint-Jérôme, 2013d). Près de 23 organismes culturels œuvrent sur le territoire (Ville de Saint-Jérôme, 2013e). Parmi ceux-ci, le MACL dispose d'un rôle central dans le développement culturel de la Ville. Il a été désigné comme un équipement supralocal par la MRC de la Rivière-du-Nord et il travaille en collaboration étroite avec la Division de la culture et des bibliothèques de la Ville dans le même édifice (MRC La Rivière-du-Nord, 2014; Matte et autres, 2014). La suite du portrait synthétise l'information recueillie sur le site web du MACL (s.d.).

Le MACL prend place dans un bâtiment historique nommée la Maison de la culture Claude-Henry-Grignon. Plusieurs faits marquants ont donné la renommée au Musée : la mobilisation citoyenne de 1977 pour la sauvegarde du bâtiment historique; des expositions d'envergure entre 1978 et 2003; l'inclusion de la Galerie d'art dans le réseau d'institutions muséales; et les volets d'échange international avec le Mexique entre 1992 et 1996.

La mission du MACL est « de faire connaître, de promouvoir et de diffuser la production des artistes en arts visuels en mettant l'accent sur l'art contemporain et actuel ». À cet effet, l'institution muséale propose une large gamme d'expositions et d'activités culturelles accessibles à sa clientèle. Les

expositions sont de trois types : les expositions d'artistes en arts visuels et en métiers d'arts; les expositions collectives d'une thématique spécifique; et les expositions à caractère sociologique. Fréquenté par les amateurs d'art et la clientèle scolaire et touristique, le MACL enregistre près de 20 000 visiteurs chaque année, dont plus de 6 000 jeunes qui participent au programme éducatif.

Le MACL dispose de sa Fondation afin de collecter du financement pour ses projets de développement. Par exemple, la Fondation organise l'encan annuel d'œuvres d'art, le spectacle-bénéfice et la collecte de fonds. De plus, le MACL propose une cotisation de membre afin d'offrir des avantages tels que des tarifs préférentiels sur ses activités, le droit de vote dans ses assemblées générales, des entrées gratuites ou à rabais auprès d'organismes culturels et des rabais sur des produits culturels.

Ses activités auprès de sa collectivité sont diversifiées. D'une part, elle propose à sa clientèle de faire du bénévolat pour appuyer ses activités d'exposition. Ensuite, elle développe une banque d'œuvres d'art de sa collection et d'autres artistes en location pour différents mécènes. Le Cégep de Saint-Jérôme, la Cathédrale de Saint-Jérôme, le campus de Saint-Jérôme de l'Université du Québec en Outaouais et le parc Bois de Belle-Rivière diffusent des œuvres d'arts publics à la population de Saint-Jérôme. Le MACL produit également des expositions itinérantes en partenariat avec des centres d'exposition et des musées du Québec.

4.2.1 Composition du comité local

Le comité local est représenté par quatre intervenants du milieu municipal et deux intervenants du MACL. Ceux-ci se sont intéressés à l'engagement de Loto-Québec puisqu'il s'inscrit dans les compétences en développement culturel de la Ville de Saint-Jérôme, de leur appartenance citoyenne à la Ville ainsi que de leur expertise en art public et en médiation culturelle. Par ailleurs, un conseiller municipal a siégé au comité pour son rôle d'ancien directeur du MACL pendant une dizaine d'années. Son appui a été orienté sur l'approbation de la Ville pour la mise en valeur et l'entretien du legs.

La composition du comité local donne une excellente représentativité de la collectivité. En effet, les membres ont une connaissance approfondie des enjeux du territoire et des caractéristiques de la collectivité. Ils ont également réalisé une réflexion orientée sur les besoins de la collectivité en matière de projets culturels durables. La négociation sur les rôles et responsabilités des parties prenantes s'est harmonieusement effectuée entre les membres du comité.

4.2.2 Orientations du legs pour la communauté

Au début de la consultation, l'engagement de Loto-Québec a été clarifié pour le comité de Saint-Jérôme. Par la suite, Matte et autres (2014) ont relaté les caractéristiques de la Ville de Saint-Jérôme et les atouts culturels du territoire. Ils soulignent plusieurs enjeux sur le territoire :

- La Ville de Saint-Jérôme dispose de plusieurs attraits naturels pour favoriser le tourisme culturel. Par exemple, le parc régional de la Rivière-du-Nord est utilisé par 100 000 habitants dont la moitié est d'origine de Saint-Jérôme pour réaliser des activités de plein air. La rivière du Nord représente aussi les veines de la Ville de Saint-Jérôme délimitant les anciennes municipalités. Toutefois, elle manque une certaine valorisation pour la population. Par exemple, le parc de la promenade à proximité de la rivière n'est pas bien entretenu en hiver.

- La population jérômienne croît rapidement d'environ 1 200 habitants par année. On constate l'arrivée de nouvelles familles et l'implantation de nouveaux établissements primaires. Par conséquent, les nouveaux arrivants ont un faible sentiment d'appartenance de leur territoire. Ce phénomène s'observe également chez les habitants des nouveaux arrondissements pour le centre-ville. Ceux-ci ont un plus grand sentiment d'appartenance pour leur ancienne municipalité que pour la Ville de Saint-Jérôme.

- Le centre-ville, milieu où se concentre l'offre culturelle de la Ville et des organismes culturels, est notamment fréquenté par les étudiants et par les travailleurs de la Ville ou de la région pendant la semaine ainsi que par les habitants de Saint-Jérôme la fin de semaine. Le comité a des préoccupations sur le vandalisme, sur l'itinérance et sur la pauvreté au centre-ville. En effet, la Ville de Saint-Jérôme enregistre un haut taux de petits délits (Gascon, 2009; Deraspe, 2011). Les membres du comité soulignent une plus grande visibilité de l'itinérance des personnes âgées dans les parcs et des actes de vandalisme perpétrés par les jeunes. Bien qu'achalandés, les lieux publics du centre-ville ne seraient pas appropriés par les familles.

- Le MACL a de bonnes relations auprès des organismes culturels du territoire. Ceux-ci planifient des initiatives culturelles, telles que les Journées de la culture, pour renforcer la cohésion sociale des habitants de Saint-Jérôme et pour avoir une belle visibilité. Ces initiatives se passent dans les parcs publics, reconnus aussi comme des lieux de rassemblement pour des manifestations culturelles spontanées (la Place de la Gare, la statue du curé Labelle, le parc Schulz, le parc des Roselines, etc.).

- La population jérômienne est très sensibilisée à l'environnement. Elle est conscientisée sur l'application des bandes riveraines et sur les enjeux du gaspillage de l'eau. La Ville possède le centre national de transport avancé sur les véhicules électriques et une politique ambitieuse sur le coût de stationnement afin d'inciter l'utilisation de véhicules hybrides ou électriques.

Le comité aborde d'abord le legs pour la communauté comme une opportunité pour dynamiser un lieu public. Le volet de l'implication communautaire du legs est très important pour les membres puisqu'il permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des citoyens sur le site et d'établir une cohésion sociale dans la ville. Les critères d'excellence du comité sont l'aspect ludique, la convivialité et la simplicité du projet. Puis, plusieurs idées de legs ont émergé à la fin de

la consultation : un mobilier urbain interactif; un tableau public pour dessiner; un banc artistique (voir la Ville d'Aylmer); une œuvre d'art décomposée en petites pièces placées dans les quartiers afin de réaliser une chasse au trésor (des sculptures de rond-point); un arbre à livres; un jeu de lumière sur un bâtiment patrimonial; un abreuvoir fait par un artiste; la mise en lumière d'un parc public; un ajout d'une œuvre d'art dans la cathédrale; etc. Le comité a également parlé des lieux propices pour implanter le legs pour la communauté.

Pour laisser une certaine liberté de création, le comité local décide de faire un appel aux artistes pour réaliser un legs pour la communauté. Toutefois, cette idée a amené un seul projet dans le portfolio. Le comité a alors dû se rencontrer à nouveau pour formuler deux autres propositions.

4.2.3 Évaluation des propositions formulées

Le comité local a formulé trois propositions de legs pour la communauté pour l'été 2014 avec une enveloppe budgétaire de 10 000 $ chacun. Les propositions reprennent l'idée d'une œuvre d'art participative pour dynamiser un des parcs publics sur le bord de la rivière du Nord entre la rue de Martigny et l'île Idéale. Les citoyens sont impliqués dans le processus de création de l'œuvre d'art pour devenir des ambassadeurs du projet. Ces propositions sont synthétisées ci-dessous.

1) Le comité local propose de réaliser une installation artistique urbaine participative. L'installation artistique est un art à identité trouble, qui offre un domaine d'extension à la sculpture, à travers des ensembles mis en scène et des situations créées de toutes pièces. Constituée de plusieurs éléments assemblés pour former une œuvre, l'installation artistique occupe un espace tridimensionnel qui lui est propre. Elle est souvent de grande taille et parfois éphémère lorsqu'elle est érigée à l'extérieur. Ce type d'œuvre d'art se réfère à trois typologies : la participation et l'expérimentation du visiteur (œuvre interactive avec le visiteur), l'immersion par la couleur et la théâtralité (production de mise en scène). (Almanart, s.d.; Ramade, 2014)

2) Il propose ensuite une sculpture urbaine horticole participative. La sculpture horticole peut renvoyer à la mosaïculture. Elle est « un art horticole qui forme la structure et le volume de l'œuvre par la sculpture, sa palette de couleurs par la peinture et l'horticulture par l'utilisation de végétaux dans un environnement vivant » (Thériault, 2013). La mosaïculture peut être une mosaïque au sol et une mosaïque sculpture tridimensionnelle (Genest, 2002). La sculpture urbaine horticole participative peut également être une infrastructure horticole pour favoriser la croissance de diverses espèces végétales. Les infrastructures peuvent intégrer des murs végétaux, des bacs de jardins, des plates-bandes, des parterres de fleurs, etc. (Godin, 2012; Centre d'écologie urbaine de Montréal, 2013) Ces projets peuvent aborder un volet artistique par l'aménagement paysager.

3) Il propose finalement un projet de mobilier urbain participatif. Il représente un ensemble d'objets ou de dispositifs installés dans l'espace public et liés à une fonction ou à un service offert par la collectivité. Le mobilier peut avoir une fonction de décoration, d'information, de sécurité, de repos et d'hygiène, de signalisation routière, d'amusement, etc. Il doit être solide, durable sur l'ordre d'une décennie, résistant aux accidents et aux actes de vandalisme, facile à réparer et à entretenir. (Carmona, 1985) Son caractère participatif peut être dans sa forme pour favoriser les activités de loisirs, les activités physiques ou l'adoption de comportements bénéfiques sur le milieu. Il peut également être l'implication citoyenne dans la création du mobilier.

Les propositions de l'installation artistique et du mobilier urbain participatif ont reçu le même pointage sur leur perspective de développement durable (tableau 4.5). Comme les projets changent seulement sur leur forme, les résultats de l'évaluation sont assez semblables pour chacune des propositions. Celles-ci abordent un volet social très important : l'implication communautaire; les effets rassembleurs; la valorisation du site; le renforcement de l'identité culturelle des habitants; la réflexion sur un enjeu social; etc.

Tableau 4.5 : Évaluation des propositions du comité local de Saint-Jérôme

Critères de durabilité	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Identité et diversité culturelle	+4	+4	+4
Réflexion sur un enjeu	+3	+3	+3
Projet novateur et créatif	+4	+3	+3
Implication communautaire	+4	+4	+4
Démarche écoresponsable	+1	+2	+1
Effets rassembleurs	+4	+4	+4
Valeur partagée pour la collectivité	+3	+2	+4
Valorisation du patrimoine du milieu	+4	+3	+3
Besoins de la collectivité	+4	+4	+4
Soutien et durabilité du legs	+2	+2	+3
Accès et participation à la vie culturelle	+4	+2	+4
Total	**+37**	**+33**	**+37**

L'installation artistique a l'avantage d'aborder un volet créatif et une relation profonde entre l'œuvre d'art et son site d'implantation. Sa contrainte demeure sa durabilité dans un environnement extérieur. Au contraire, le mobilier urbain participatif prend sa force sur sa forme durable et sur sa capacité pratique à offrir un service aux citoyens. Malgré le même pointage, l'installation artistique peut être favorisée si sa forme est aussi durable qu'un mobilier urbain.

L'absence d'une démarche écoresponsable est la principale faiblesse des trois propositions. Il y a seulement la sculpture urbaine horticole participative qui fait la promotion de la biodiversité. Toutefois, son caractère éphémère, l'absence d'un volet artistique à sa forme et la charge de travail à son entretien sont les causes qui ont amené à ne pas retenir ce projet.

4.3 Saguenay

Créée en 2002 à la suite de la fusion de sept villes et municipalités, la Ville de Saguenay se compose dorénavant de trois arrondissements : Jonquière, Chicoutimi et La Baie. Près de 150 ans d'histoire caractérisent la région de Saguenay. Ces habitants ont colonisé la région du Saguenay pour développer peu à peu leurs industries de pâtes et papiers et de l'aluminium. (Ville de Saguenay, 2014a) Ces industries ont donné une forte identité sur le territoire. Ceci se reflète par la mise à valeur de ses bâtiments patrimoniaux et par la commémoration des anciennes villes industrielles de Kénogami et d'Arvida (Ville de Saguenay, 2014b).

La Ville de Saguenay s'est dotée d'une politique culturelle pour établir une vision commune du développement dans le respect des particularités existantes (Ville de Saguenay, 2003). Ayant un rôle central dans le développement culturel, le service Arts, culture, communautaire et bibliothèque de la Ville participent à l'offre culturelle du territoire (Ville de Saguenay, 2014c). Pour ce faire, il expose les organismes culturels et les activités de loisir culturel de son territoire sur le site web de la Ville. Il travaille également sur le suivi des programmes culturels de la Ville et du Conseil de la culture de Saguenay :

- Le Conseil de la culture de Saguenay a le rôle d'une commission de la culture de la ville. Il s'assure d'une collaboration entre le milieu artistique et la Ville de Saguenay. De plus, il recommande à la Ville l'allocation des subventions aux organisations et aux manifestations culturelles du territoire (Conseil des arts de Saguenay, 2013).

- Le Croissant culturel de Chicoutimi est une cartographie des ressources culturelle de l'arrondissement de la Ville inspirée de l'œuvre d'Arthur Villeneuve. Il vise à mettre en valeur les lieux culturels ouverts au public, les œuvres d'art public et les circuits patrimoniaux (Le Croissant culturel de Chicoutimi, s.d.).

- Culture Éducation permet une plus grande accessibilité pour les jeunes à la vie artistique et culturelle de Saguenay. Le programme propose quatre moyens afin de faciliter l'intégration des arts et de la culture dans le milieu scolaire : les outils de facilitation; les rencontres entre professionnels; le soutien des initiatives culturelles; et la dimension culturelle dans les projets éducatifs (Programme Culture Éducation, 2014).

- Éveille ma culture est un programme de médiation culturelle de la Ville de Saguenay issue d'une entente de développement culturel du MCCCF. Le programme s'assure d'une animation culturelle sur le territoire en soutenant les initiatives des milieux culturel et communautaire et en favorisant l'accès aux arts et à la culture à tous les citoyens (Ville de Saguenay, 2014d).

La Ville de Saguenay gère également les centres culturels de ses arrondissements, dont le Centre culturel du Mont-Jacob (Ville de Saguenay, 2014c). Ce dernier dispose d'un circuit montagnard

culturel et il partage ses espaces avec d'autres partenaires résidents tels que la Salle Pierrette Gaudreault, le Théâtre La Rubrique, le Théâtre CRI et le CNE (Centre culturel du Mont-Jacob, 2008). Le dernier partenaire résident représente le partenaire culturel de Loto-Québec. Sa description a été réalisée à l'aide de l'information recueillie sur son site web (Centre national d'exposition de Saguenay, 2007).

Le CNE de Saguenay a le mandat de faire la promotion et de mettre en valeur des expositions, des évènements et des activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire et la science. Il remplit des fonctions de diffusion, d'éducation, d'action culturelle et de recherche. Celui-ci dispose de trois grandes salles d'une capacité de 100 personnes réservées aux expositions temporaires dans un édifice d'architecture moderne sur le Mont-Jacob offrant une vue sur l'arrondissement de Jonquière (Société des musées québécois, s.d.; Centre culturel du Mont-Jacob, 2008).

En 1979, le CNE a ouvert ses portes pour offrir une programmation composée principalement d'expositions en art contemporain, en histoire et en sciences. Il expose également des expositions concours et des activités populaires du Saguenay. Les œuvres exposées proviennent de projets réalisés par des artistes professionnels, de collections de divers musées et de projets en collaboration avec les organismes du milieu régional. Le CNE est un membre actif du Réseau muséal et patrimonial du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Société des musées québécois et de l'Association des musées canadiens. Il est géré par l'Institut des arts au Saguenay, un organisme à but non lucratif, siégeant au conseil d'administration. L'équipe professionnelle se compose d'intervenants du CNE et d'autres travailleurs sur les volets d'animation, de la technique, de la surveillance d'exposition et des projets spéciaux.

Le MCCCF et la Ville de Saguenay offrent des subventions annuelles au CNE. Ses actions culturelles et éducatives sont également soutenues par différents ministères provinciaux et fédéraux, par des commanditaires régionaux (Les Caisses Desjardins jonquiéroises, l'Autobus Laterrière, la Banque Nationale du Canada, le Cégep de Jonquière, etc.) et par les membres donateurs. Le CNE fait un appel de projets d'exposition deux fois par an pour créer sa programmation annuelle. Les projets d'expositions sont très diversifiés et certains traitent d'une cause sociale telle que la maladie mentale.

Le CNE propose plusieurs activités socioculturelles pour sa clientèle. Il offre des visites guidées gratuites pour différents groupes (les 3-5 ans, le primaire, le secondaire et la famille) ou d'un tarif de 70 $ pour les visites de groupe hors des heures d'ouverture. Le CNE propose également des activités de vernissage et de conférences dans ses salles d'exposition. Enfin, il offre une visite commentée du parcours d'art public de l'arrondissement de Jonquière. La population saguenéenne peut devenir ami du CNE afin d'avoir accès gratuitement à ces activités.

4.3.1 Composition du comité local

Le comité local est représenté par deux intervenants du CNE, une intervenante en art public de la Ville de Saguenay et une étudiante en intervention régionale de l'Université de Québec à Chicoutimi. La dernière membre a fait un travail au niveau communautaire et social dans le quartier de Jonquière. Par conséquent, la composition du comité permet d'avoir une vision élargie sur les enjeux sociaux de l'arrondissement de Jonquière et de prendre en compte les enjeux organisationnels du CNE. Le comité s'est rencontré plusieurs fois pour présenter trois projets de legs pour la communauté à la consultation. Le CNE et la Ville de Saguenay s'occuperont respectivement de la gestion du projet et de la médiation culturelle des trois propositions.

4.3.2 Orientations du legs pour la communauté

Guérin et autres (2014) souhaitent démocratiser l'art et en faire bénéficier un large public. Le comité s'entend pour que le projet profite à la communauté et qu'il aide à créer un dialogue entre les résidents. Il a identifié plusieurs enjeux propres à la communauté selon la perception du CNE :

- La clientèle du CNE est composée de groupes scolaires, des centres de la petite enfance à l'université. Toutefois, la principale clientèle est les personnes âgées de 40 à 80 ans, pour la plupart des femmes retraitées. Celles-ci forment un groupe vulnérable qui ne connaît pas nécessairement les services du CNE. Le défi du CNE consiste doncà faire connaître l'offre culturelle du CNE aux vieilles personnes et à fidéliser la jeune clientèle âgée de 18 à 35 ans.

- Situé au mont Jacob, le CNE est isolé de l'arrondissement de Jonquière. En effet, il n'y a pas de transport en commun, des voies piétonnes ou des pistes cyclables qui mènent au centre d'exposition. Pour rejoindre différents groupes sociaux, le CNE propose des activités socioculturelles. Le Symposium *la relève s'impose* est un concours annuel pour rassembler plusieurs artistes émergents sur la réalisation d'œuvres d'art sur le mont Jacob. L'heure du thé correspond à une activité hebdomadaire gratuite pour les aînés et retraités et les midis culturels pour les travailleurs.

- La Ville de Saguenay a un intérêt sur les enjeux du clivage entre les générations à Chicoutimi (Guérin et autres, 2014). En effet, le Forum intergénérationnel sur le loisir réunissant deux groupes de 40 personnes âgées de 18-35 ans et de 50 ans et plus s'est penché sur les enjeux du loisir culturel. Plusieurs idées de projet culturel ont émergé de leurs échanges : une trousse des expertises traditionnelles pour la transmission des loisirs, une œuvre artistique intergénérationnelle sur des histoires de familles et une pièce de théâtre classique remise au goût du jour et à dimension intergénérationnelle. (Girard, 2011) La consultation publique sur le bénévolat des aînés soutient également le besoin de valoriser et de soutenir l'implication citoyenne des vieilles personnes (Ville de Saguenay, 2011).

Les propositions du comité local tentent de bonifier la valeur intrinsèque du CNE sur le public qu'il rejoint. Chacune d'elles répond à différents enjeux de la communauté. L'option préférée du comité local et de Loto-Québec demeure le projet qui répond à l'enjeu du clivage intergénérationnel. C'est un enjeu rejoignant tous les membres du comité.

4.3.3 Évaluation des propositions formulées

Guérin et autres (2014) ont formulé les propositions suivantes :

1) Le comité local propose la création d'un espace-terrasse constituée de cinq tables rondes et 20 chaises avec une touche artistique marquant le territoire. Un artiste et un architecte seront impliqués dans le processus de création appuyé par des étudiants des centres de formation professionnelle. Ce mobilier urbain sera fait de matériaux locaux et durables (aluminium, bois et ciment préfabriqué). Des panneaux d'interprétation seront également réalisés pour tracer les œuvres d'art qui se retrouvent sur le mont Jacob et les sentiers pédestres. Ce projet permettra de doter le CNE et les locataires du Centre culturel du Mont-Jacob d'un mobilier pour les activités socioculturelles extérieures. Le CNE prévoit lancer ce projet en février 2015 avec un budget total de 15 000 $.

2) Il suggère également la création d'une Murale écoresponsable composée d'éléments récupérés devant recouvrir un mur extérieur de la Maison de Quartier. Cette œuvre sera localisée sur un mur de la nouvelle Bibliothèque municipale située sur une artère principale du centre-ville de Jonquière. L'artiste Jean-Jules Soucy sera impliqué à cause de ces œuvres participatives à partir de matériaux récupérés. Les gens de la communauté d'appartenance ou de fréquentation à la Maison de Quartier pourront être impliqués dans le processus de création et soutenir l'artiste dans sa démarche artistique. La Ville de Saguenay pourra également former certains citoyens pour réaliser des visites guidées de la Murale écoresponsable. Le CNE prévoit lancer le projet au printemps 2015 avec un budget total de 13 000 $.

3) Le comité propose aussi la création d'une Murale-Mémoire, une installation artistique dans une résidence de troisième âge (Villa Jonquière) pour matérialiser la mémoire de ses résidents. L'artiste émergente Mélissa Lavoie sera impliquée dans ce projet à cause de ses œuvres et de sa démarche artistique traitant de la thématique du souvenir et du passage du temps. Celle-ci accompagnera les résidents de Villa Jonquière pour la collecte de leurs artefacts (photographies, souvenirs, écrits, objets, documents divers, etc.). Des captations vidéo témoigneront des différentes étapes de la réalisation de la murale; elles seront intégrées à proximité de l'œuvre participative. Une photographe prendra des clichés des résidents et de l'artiste à l'œuvre afin d'offrir une exposition photographique au CNE. La Ville de Saguenay pourra soutenir l'artiste dans la transmission des savoirs artistiques et dans la coordination des séances de formation lors de la réalisation du projet. Elle pourra aussi former quelques

résidents de Villa Jonquière pour effectuer des visites guidées de la Murale-Mémoire. Le CNE planifie d'amorcer le projet le 1er octobre 2015 à l'occasion de la Journée internationale des personnes âgées avec un budget de 16 000 $.

Les trois propositions répondent à tous les critères de durabilité de la grille d'analyse (tableau 4.6). Toutes les propositions ont l'avantage d'aborder une démarche participative et écoresponsable dans une perspective d'optimiser les bénéfices à toute la communauté. La Murale-Mémoire a le pointage le plus élevé. Elle répond d'une manière originale aux préoccupations du comité sur le clivage intergénérationnel. Sa forme durable permet de valoriser un patrimoine immatériel sur un site original, de démocratiser l'art à un groupe vulnérable et de soutenir une artiste émergente.

Tableau 4.6 : Évaluation des propositions du comité local de Saguenay

Critères de durabilité	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Identité et diversité culturelle	+3	+3	+4
Réflexion sur un enjeu	+3	+4	+3
Projet novateur et créatif	+3	+3	+4
Implication communautaire	+4	+4	+4
Démarche écoresponsable	+4	+4	+4
Effets rassembleurs	+4	+3	+3
Valeur partagée pour la collectivité	+4	+4	+4
Valorisation du patrimoine du milieu	+3	+3	+4
Besoins de la collectivité	+3	+4	+3
Soutien et durabilité du legs	+4	+3	+4
Accès et participation à la vie culturelle	+4	+4	+4
Total	**+39**	**+39**	**+41**

Les deux autres propositions répondent à l'exclusion culturelle de la population. La création d'un espace-terrasse permet de renforcer l'offre culturelle du mont Jacob et de partager les bénéfices du projetauprès des résidents du Centre culturel. La Murale écoresponsable permet de démocratiser l'art à un maximum de personnes afin de les sensibiliser sur la réutilisation des matériaux usagés. Ces deux propositions ont un pointage équivalent aux meilleures propositions des autres comités locaux.

4.4 Rouyn-Noranda

La Ville de Rouyn-Noranda a été créée en 2002 à la suite de fusions entre plusieurs municipalités et territoires non organisés. Son histoire commence par les quelques preuves de l'occupation amérindienne depuis 8 000 ans pour retracer le passage des commerçants euroquébécois sur la traite des fourrures dans le début du 18e siècle. Ce n'est qu'au début du 20e siècle avec l'arrivée du chemin de fer que l'Abitibi commence à se coloniser. En 1920, la mise en exploitation du gisement Horne, l'arrivée de nombreux immigrants et la mise en œuvre des plans de colonisation Gordon et Vautrin ont configuré le paysage bâti de la Ville. (Ville de Rouyn-Noranda, 2010) Ce patrimoine est maintenant valorisé à l'aide de plusieurs comités et des outils d'information sur les bâtiments patrimoniaux et sur les circuits touristiques (Ville de Rouyn-Noranda, 2012a).

La Ville de Rouyn-Noranda possède les compétences d'une ville et d'une municipalité régionale de comté sur ses 22 quartiers. Dans le domaine récréotouristique, la Ville de Rouyn-Noranda se surpasse dans les cinq axes suivants : l'aventure et le plein air; la motoneige et le quad; les séjours estivaux; les évènements et les festivals; ainsi que les réunions et les congrès. Elle se donne également une vocation culturelle et de « Cité étudiante » pour bonifier son offre de tourisme culturel. (Ville de Rouyn-Noranda, 2010) Par exemple, quelques évènements culturels sont annuellement organisés pour la population, tels que le Festival du cinéma international en Abitibi-Témiscamingue, la Fête d'Hiver, Osisko en lumière, le Festival de musique émergente, les Journées de la culture, etc. (Ville de Rouyn-Noranda, 2010; Ville de Rouyn-Noranda, 2012a) Grâce au concours *Capitale culturelle du Canada*, la Ville de Rouyn-Noranda a eu un financement d'un million de dollars pour réaliser 25 projets locaux impliquant environ 200 artistes professionnels ou amateurs, 65 travailleurs culturels ou communautaires, 30 organismes et plus de 150 bénévoles entre 2012 et 2014. Elle renouvelle ce souffle en participant à la démarche régionale Culturat qui vise à faire de la culture et du patrimoine un pôle central du développement de l'Abitibi-Témiscamingue. (Ville de Rouyn-Noranda, 2012a)

Selon l'outil de recherche de Culturat (2014), il y a près de 107 artistes ou artisans et environ 108 organisations culturelles dans la Ville de Rouyn-Noranda. Ces sites culturels et historiques se concentrent dans les trois quartiers du Vieux-Noranda, du centre-ville et de l'Université (Ville de Rouyn-Noranda, 2010). Parmi ceux-ci, le CERN collabore avec la Ville de Rouyn-Noranda sur diverses initiatives et un onglet sur la page de la Ville lui est consacré. Par exemple, un fond municipal d'art contemporain, cogéré par la Ville et par le CERN, consiste en une collection municipale de 39 œuvres d'art par 27 artistes locaux datant d'après 1948. (Ville de Rouyn-Noranda, 2012b) Ce dernier a participé au programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* (Lachapelle et autres, 2014). Son site web a alors été exhaustivement consulté pour en brosser le portrait de l'établissement muséal (CERN, s.d.).

Situé près du centre-ville de Rouyn-Noranda depuis 2012, le CERN est un lieu de diffusion, de création, d'animation, d'éducation et de conservation. Il accueille des expositions temporaires sur les arts visuels et sa collection permanente. Il dispose aussi d'un atelier artistique, d'un hall d'entrées et de deux salles fermées d'expositions temporaires et d'un couloir *la Rue des Arts*. Depuis ses 40 années d'existence dans la collectivité et étant membre de l'Association des centres d'exposition de l'Abitibi-Témiscaminque, le Centre d'exposition a présenté plus de 600 expositions, notamment l'évènement d'envergure PassArt 2000.

L'institution muséale propose plusieurs activités culturelles. Elle offre à sa clientèle un programme éducatif combinant la visite animée d'une exposition et un atelier d'expérimentation artistique. Ce programme se concentre sur la création d'une œuvre d'art et sur le jugement des produits culturels. Le CERN collabore également à la réalisation de projets culturels dans les écoles primaires et

secondaires dans le cadre du programme *La culture pour tous*. Il propose enfin des évènements spéciaux : une visite masquée; l'heure du conte dans le musée; une animation culturelle; des expositions thématiques (p. ex. : le hockey); des concours dans le cadre d'évènements; des conférences; des ateliers artistiques thématiques; et des 5 à 7.

Le CERN dispose de sa fondation pour assurer l'acquisition des œuvres d'art de la collection permanente et pour offrir des bourses d'études dans le domaine des arts. Il vend des privilèges de membresà sa clientèle pour financer ces activités. Ces privilèges sont l'entrée libre à toutes les activités du CERN, le rabais de 10 % sur les produits culturels et le droit de vote à l'assemblée générale annuelle. Une campagne de sollicitation se réalise également chaque année auprès des donateurs privés.

4.4.1 Composition du comité local

Le comité local est représenté par un intervenant du CERN et cinq intervenants de la Ville de Rouyn-Noranda. Les intervenants ont une expertise sur le patrimoine culturel du cadre bâti, sur le tourisme culturel et sur le milieu communautaire du territoire. D'une part, chacun siège à un quelconque comité culturel (Lachapelle et autres, 2014). D'autre part, Ville et village en santé et les services communautaires et de proximité ont pour fonction de réaliser des projets communautaires pour améliorer le cadre de vie de la population (Ville de Rouyn-Noranda, 2012c; Rouyn-Noranda — ville et village en santé inc., 2006).

La composition du comité a amené la Ville de Rouyn-Noranda à s'approprier du legs pour la communauté. Experte en art public, la Ville implique et favorise les artistes et les ressources locaux par le biais de concours (Lachapelle et autres, 2014). Sur cette formule, le comité local fera un appel aux artistes pour le concept définitif de leur proposition et il les soumettra à un vote populaire. Cela permet de rassembler les intérêts de la collectivité au projet de legs.

4.4.2 Orientations du legs pour la communauté

Lachapelle et autres (2014) n'ont pas tout à fait compris l'engagement de Loto-Québec avant la consultation. Le début de la consultation a servi à clarifier l'objectif du projet, sa portée, son contexte et l'attribution des rôles et responsabilités du comité. Par la suite, le comité local abrossé un portrait des enjeux de la région pour proposer quelques orientations sur le legs :

- Le CERN a une clientèle très hétéroclite dont le quart provient des groupes scolaires. La présence de la bibliothèque municipale dans le même édifice permet d'élargir la clientèle du CERN. De plus, les œuvres d'art accroché dans le corridor amènent les gens à visiter le centre d'exposition.

- Rouyn-Noranda peut se caractériser par les qualitatifs suivants : sa vaste étendue; le froid et la neige; le vieillissement de la population; des citoyens éduqués; etc. La population n'a pas tout

accès à l'offre culturelle du CERN, mais l'éducation de la population explique la grande présence de la culture sur le territoire. La Ville pourrait se doter d'une icône culturelle.

- Le centre-ville se dévitalise et sa population change. Un projet intergénérationnel permettrait de favoriser l'inclusion et la cohésion sociale entre les résidents du quartier. Le tout pourrait prendre la forme d'une murale.

- Le legs pour la communauté doit être disponible tout au long de l'année aux citoyens dans un espace public afin d'inciter les gens de se déplacer. En lien avec *Collection Loto-Québec : l'art de partager*, il doit également être contemporain, novateur et porteur. Le legs pourrait s'intégrer dans un parcours public tel que des projections de lumière sur l'hôtel de ville, des mosaïques à terre, un projet sur le trottoir ou un mobilier urbain pour des performances artistiques. Ce projet pourra faire bénéficier un maximum de gens qui visitent Rouyn-Noranda.

- Le comité local cite Toulouse en France et le Musée des beaux-arts de Montréal comme modèle à suivre en matière d'art public. Ceux-ci ont créé un parcours d'œuvres d'art public dans leur quartier et un programme de médiation culturelle. Par conséquent, les membres du comité pensent ajouter un volet de médiation culturelle dans les propositions.

4.4.3 Évaluation des propositions formulées

Le comité local de Rouyn-Noranda a formulé trois propositions de legs pour la communauté avec un budget de 20 000 $ pour l'été 2015 afin de s'inscrire dans la démarche régionale de Culturat. Les artistes de la ville seront appelés à soumettre un projet et les meilleurs projets présélectionnés seraient soumis à un vote auprès de la population. Le projet retenu sera inauguré dans un petit évènement faisant appel à des artistes. Les propositions sont caractérisées dans l'énumération suivante :

1) Le comité propose une aire de repos dans le quartier du Vieux-Noranda. Cette proposition répond à un besoin de la collectivité sur le manque d'espaces verts et sur les manifestations culturelles au cours de l'année dans le quartier. Cette dernière devra s'inspirer du texte de Fred Pellerin composé pour l'exposition *Territoires imaginés par les artistes*, contenir la signature culturelle de la Ville et intégrer de la verdure. Le site sera localisé sur une aire de stationnement répondant aux critères suivants : la facilité d'entretien; la sécurité routière; la circulation piétonne; l'ensoleillement; et l'environnement immédiat. Il sera entretenu par la Ville par le biais du Service de l'animation en loisir et espaces verts.

2) La seconde proposition est la réalisation d'une murale sur le mur Est de l'Aréna Jacques-Laperrière. Le projet sera localisé dans le quartier des loisirs regroupant le CERN et plusieurs autres organismes communautaires et sportifs. Les projets pourront impliquer les membres du Club de l'âge d'or dans le processus de création, marquer visuellement la vocation du quartier

et embellir le mur de l'Aréna Jacques-Laperrière. Une entente pourra être conclue avec l'artiste sélectionné pour la conservation et l'entretien de l'œuvre dans le temps.

3) La troisième proposition consiste à une décoration artistique d'un des deux viaducs de Rouyn-Noranda. Le choix du viaduc dépendra des autorisations des propriétaires. Le projet s'inscrit dans une volonté d'embellir un carrefour ayant des débits de circulation élevée et de favoriser le transport actif en rendant le passage plus attrayant pour les piétons et les cyclistes. Une entente pourra être conclue avec l'artiste sélectionné pour la conservation et l'entretien de l'œuvre dans le temps.

Les trois propositions traitent de l'embellissement des espaces urbains dans une perspective de renforcer la vocation fonctionnelle du milieu au bénéfice de tous. Elles manquent une démarche écoresponsable puisque le concept définitif du legs n'est pas caractérisé. L'appel aux artistes devra disposer de critères de durabilité : la sélection de matériaux locaux; l'impact environnement du projet; l'utilisation de la verdure; la durée de vie de l'œuvre; etc. Par conséquent, les projets culturels durables ont un pointage semblable (tableau 4.7).

Tableau 4.7 : Évaluation des propositions du comité local de Rouyn-Noranda

Critères de durabilité	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Identité et diversité culturelle	+3	+4	+3
Réflexion sur un enjeu	+3	+2	+3
Projet novateur et créatif	+4	+3	+4
Implication communautaire	+4	+4	+4
Démarche écoresponsable	+2	+2	+2
Effets rassembleurs	+4	+3	+3
Valeur partagée pour la collectivité	+4	+4	+4
Valorisation du patrimoine du milieu	+3	+4	+4
Besoins de la collectivité	+4	+4	+4
Soutien et durabilité du legs	+4	+4	+3
Accès et participation à la vie culturelle	+4	+4	+3
Total	**+39**	**+38**	**+37**

La création d'une aire de repos a le plus haut pointage parmi les trois propositions (tableau 4.7). En effet, elle répond à un besoin énoncé par de nombreux citoyens. La plasticité de son usage et sa bonification à l'offre culturelle du quartier permettent de produire des effets rassembleurs remarquables. Les deux autres propositions ont un fort potentiel de répondre à des enjeux du milieu qu'elles s'inscrivent, mais les caractéristiques de leur forme et de leur message ne permettent pas d'apprécier suffisamment la valeur de leur réalisation.

4.5 Constats généraux

Les quatre études de cas donnent un aperçu de la diversité des enjeux locaux et des participants de l'engagement de Loto-Québec. D'une région à l'autre, les Villes et les institutions muséales ont les mêmes stratégies respectives pour donner accès à la culture à leur collectivité. Les Villes

planifient leurs actions sur une politique culturelle afin de soutenir les initiatives de médiation culturelle, le patrimoine culturel et les organismes culturels sur leur territoire. Les institutions muséales ont leur mission, leurs stratégies de financement, leurs programmes éducatifs et leurs expositions thématiques afin de rejoindre leur clientèle. Les enjeux locaux des régions participantes diffèrent selon le contexte d'intervention de la Ville dans le milieu culturel (sa politique culturelle, ses fonds alloués à la culture, ses atouts culturels, ses facteurs d'exclusion culturelle, etc.) et selon les caractéristiques de sa collectivité (son histoire, ses caractéristiques démographiques et socioéconomiques, son identité culturelle, son sentiment d'appartenance au territoire, etc.).

La composition du comité a été un facteur influent dans la définition des orientations du legs pour la communauté et dans la désignation du propriétaire du projet. Ayant plus de représentants du partenaire culturel, les comités locaux de Sherbrooke et de Saguenay se sont penchés sur les enjeux de l'institution muséale afin de créer de la valeur publique. Les comités de Saint-Jérôme et de Rouyn-Noranda avaient une représentation plus grande de l'administration municipale. Ceux-ci ont abordé le legs dans l'intérêt de la collectivité en fonction de leurs connaissances du milieu. Le propriétaire du projet était choisi en fonction de l'importance de la représentation de la partie prenante dans le comité local. Or, ces observations n'ont aucunement affecté la qualité des propositions de legs des comités locaux.

Le processus de coproduction des portfolios de Loto-Québec a permis de dégager des legs culturels durables de toutes formes : une boîte lumineuse monumentale; des mobiliers urbains; une installation artistique; une murale; des infrastructures horticoles; etc. Toutes les propositions des comités locaux répondaient aux enjeux locaux de la communauté et elles s'inscrivaient dans une perspective de développement durable. Il y a seulement certaines propositions qui manquent un volet écoresponsable à leur démarche et d'autres qui ne forment pas un projet de nature culturelle. Ces volets manquants proviennent probablement d'un manque de connaissances du comité local sur les projets admissibles à l'engagement de Loto-Québec et sur les démarches écoresponsables.

En général, le temps de réflexion du comité local a été un facteur déterminant sur la qualité et le détail de leurs propositions. Les propositions ont été formulées sur de courts délais afin d'en sélectionner une seule dans le portfolio par un jury indépendant. Les propositions des comités locaux étaient présentées sous deux formes : un appel aux artistes avec des lignes directrices sur le projet artistique ou la description d'un projet artistique avec un artiste attitré. La différence de ces formes est la quantité d'information fournie par le comité sur la forme du legs et sur son emplacement. L'appel aux artistes donne un spectre d'interprétation plus large de la thématique du legs alors que la sélection d'un artiste dans le canevas précise davantage la forme et la thématique du projet. Il demeure que le canevas de projets ne donne pas suffisamment d'information sur le legs culturel durable pour en constituer un cadre de référence pour sa mise en oeuvre.

5 CYCLE DE GESTION DE L'ENGAGEMENT DE LOTO-QUÉBEC

Ce chapitre porte sur le cycle de gestion du legs pour la communauté de Loto-Québec. Tout d'abord, les trois derniers chapitres sont revus pour expliquer les rôles et responsabilités des parties prenantes du legs pour la communauté. Par la suite, le suivi d'approbation entre Loto-Québec et son diffuseur culturel est expliqué. Enfin, les facteurs déterminants d'une commission d'un projet d'art public sont compilés à partir de la *Politique d'intégration des arts* du Québec.

5.1 Rôle et responsabilités des parties prenantes

Loto-Québec devrait ajuster ses activités et sa planification de son engagement par rapport à la mission de son programme d'acquisition et de diffusion d'œuvres d'art (Cole et autres, 2010). Son engagement correspond ainsi à la réalisation d'un legs culturel durable pour renforcer la valeur intrinsèque du diffuseur participant à l'exposition thématique de *Collection Loto-Québec : l'art de partager* et pour laisser une trace de la collection à la communauté québécoise (Loto-Québec et ses filiales, 2014b).

Le tableau 5.1 présente les responsabilités de chaque partie prenante pour la mise en œuvre du projet culturel durable telles qu'observées en 2014. Loto-Québec a un rôle d'agence commanditaire auprès du diffuseur de sa collection. Elle consulte son partenaire d'affaires pour préciser la forme que prendra le legs pour la communauté. Cette forme de négociation permet d'accorder une liberté d'expression au diffuseur et de conserver la vision de Loto-Québec sur son engagement.

Tableau 5.1 : Responsabilités de chaque partie prenante dans la réalisation d'un legs pour la communauté

Partie prenante	Responsabilités
Loto-Québec	➢ Établir une vision claire du legs pour la communauté auprès de ses collaborateurs; ➢ Monter un jury indépendant composé de spécialistes en arts visuels et en développement durable pour sélectionner les options du portfolio; ➢ Approuver une enveloppe budgétaire de 10 000 $ au propriétaire du projet par l'entremise d'une entente; ➢ Développer le volet communicationnel de son engagement; ➢ Faire un suivi sur la réalisation du legs pour la communauté.
Diffuseur	➢ Désigner les membres du comité local pour la formulation de propositions de legs et le propriétaire du projet pour le suivi avec Loto-Québec; ➢ Compléter ses propositions dans un canevas de projets et préciser les détails techniques sur le projet retenu par le jury de Loto-Québec; ➢ Réaliser un appel d'artistes pour la mise en œuvre du projet (budget, échéancier, description du projet, etc.); ➢ Gérer la mise en œuvre, l'entretien et la valorisation du legs.
Artiste	➢ Élaborer une proposition conceptuelle du legs pour la communauté dans le cadre de la commission du diffuseur; ➢ Réaliser le legs pour la communauté en collaboration avec le propriétaire du projet, le diffuseur culturel, et le cas échéant, la communauté; ➢ Documenter le produit final du projet afin d'offrir une interprétation artistique et un manuel sur l'entretien de l'œuvre d'art; etc.

L'influence décisionnelle de la société d'État se situe en amont du processus d'engagement. En effet, elle sélectionne une proposition parmi les trois présentée dans le portfolio à l'aide d'un jury indépendant. Par la suite, Loto-Québec délègue la gestion de la mise en œuvre du projet culturel durable à son diffuseur en lui allouant une enveloppe budgétaire par le biais d'une entente. Le diffuseur joue alors le rôle de coordonnateur entre Loto-Québec et ses collaborateurs du projet. Il s'occupe de la désignation des rôles et responsabilités de ses collaborateurs pour la mise en œuvre du legs, sa conservation et sa mise en valeur. Loto-Québec appuie son diffuseur sur le volet communicationnel du projet à son lancement. Ainsi, le modèle de gestion de l'engagement donne une charge non négligeable de travail au diffuseur participant au legs pour la communauté du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*.

5.2 Suivi et approbations du projet

Le suivi entre le diffuseur culturel et Loto-Québec sera réalisé après la publication du présent essai. Par conséquent, il n'y a pas d'information sur l'entente entre Loto-Québec et son diffuseur culturel. Comme expliquée dans le chapitre 2, Loto-Québec a entrepris une démarche de consultation afin d'engager ses diffuseurs à réaliser des propositions de legs pour la communauté. Le chapitre 4 montre que les participants de la consultation proposent des appels d'artistes ou une commande d'œuvre d'art à un artiste. Ces initiatives constituent la première étape d'une démarche de projet d'art public et Loto-Québec a reçu une suggestion d'entente suivant le cycle de gestion d'un projet d'art public. Cette section insiste donc sur le cadre de gestion d'un projet d'art public pour réaliser le suivi entre Loto-Québec et son diffuseur.

L'annexe 5 présente une synthèse du cycle de gestion réalisé à l'aide de deux guides sur l'art public et de la documentation disponible au Québec. Toutefois, un projet d'art public et un legs pour la communauté diffèrent par la taille du budget et par la documentation disponible. En effet, un projet d'art public se trouve généralement créé spécifiquement pour les lieux ou les édifices où elles seront intégrées (Lizotte et autres, 2006). Contrairement au legs pour la communauté, il dispose d'une documentation détaillée sur l'emplacement du projet et d'une expertise interne dans le cadre d'un projet de développement immobilier ou dans le cadre d'un plan artistique de la ville. Son processus de réalisation peut durer en moyenne deux années. (Cole et autres, 2010) Les paragraphes qui suivent montrent un cadre de gestion plus allégé et représentatif du legs pour la communauté.

La consultation de Loto-Québec auprès du diffuseur culturel a permis de définir les responsabilités des membres du comité local dans l'élaboration du legs pour la communauté et d'identifier trois projets de legs dans un portfolio (tableau 5.1). La société d'État a autorisé la mise en œuvre d'une proposition du comité local. Elle pourra compter sur trois à quatre étapes d'approbation du cycle de gestion inspiré de l'annexe 5.

La première approbation pourrait se faire à l'émission du cadre de référence à l'intention de l'appel aux artistes afin d'encadrer l'entente entre Loto-Québec et le propriétaire du legs. Ce document approfondit les éléments du canevas de projets de Loto-Québec (tableau 2.2) et les modalités de la commission du propriétaire de projet. L'élaboration d'un appel d'artistes peut prendre quelques mois de réflexions pour rassembler la documentation nécessaire et pour organiser le processus de commande (Cole et autres, 2010). La société d'État pourrait notamment clarifier les éléments suivants : les droits de propriété du legs pour la communauté; les caractéristiques du projet, son emplacement et sa durée de vie; les critères de sélection de l'artiste; l'échéancier envisagé et le budget alloué au projet; et les responsabilités sur l'encadrement du projet de chaque partie prenante (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012).

La seconde approbation devrait se faire à l'étape contractuelle. À la suite de l'appel d'artistes, le diffuseur culturel réalise une entente auprès de l'artiste retenu. Comme le legs pour la communauté dispose d'un petit budget, il serait plus facile de produire une seule entente dans laquelle Loto-Québec pourrait être cosignataire avec son diffuseur pour la réalisation du projet. Afin de se conformer aux normes des meilleures pratiques de commandes privées du Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (2012), une allocation de départ devrait être attribuée au diffuseur culturel afin de rémunérer l'artiste désigné à réaliser une proposition conceptuelle. Il est déconseillé que le propriétaire planifie un appel de projets aux artistes puisque ces derniers ne pourront pas être rémunérés pour leurs idées (Cole et autres, 2010; *Public Art Network*, 2013).

La troisième approbation pourrait se faire à la remise de la proposition conceptuelle de l'artiste au propriétaire du projet. Cette étape arrive deux à trois mois après l'appel d'artistes. La proposition conceptuelle correspond à une représentation visuelle de l'œuvre d'art avant sa fabrication et son installation (Cole et autres, 2010). Loto-Québec aurait un droit de regard sur la conformité de la proposition conceptuelle par rapport au cadre de référence. Le propriétaire du projet aurait besoin d'au moins la moitié du montant pour que l'artiste commence la conception du legs (Cole et autres, 2010). Ce dernier ferait un suivi serré avec l'artiste sur la conception détaillée de l'œuvre d'art et sur sa fabrication (voir annexe 5). Ses étapes peuvent durer quelques mois en fonction de la nature du projet commandité (Cole et autres, 2010). Loto-Québec pourrait faire un suivi informel de la mise en œuvre du projet de legs auprès de son partenaire d'affaires.

L'approbation finale conclurait l'entente entre Loto-Québec et le propriétaire par une évaluation de la démarche du legs pour la communauté. Le retour du processus permet de relater les facteurs de réussite et les défis du legs pour la communauté dans une perspective d'amélioration continue.

5.3 Facteurs déterminantsd'un projet d'art public

Étant à sa première expérience du suivi du legs pour la communauté, Loto-Québec doit comprendre les facteurs déterminants de la réussite d'un projet d'art public. La *Politique*

d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics rassemble près de 50 années d'expertise sur la réalisation de plus de 3 000 œuvres d'art public et elle participe à la même finalité de démocratisation de l'art contemporain que le programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* (MCCCF, 2013a). À partir d'un budget de la construction d'un immeuble, le promoteur assujetti à la *Politique d'intégration des arts* doit réaliser une acquisition d'une œuvre d'art déjà réalisée par un artiste ou préparer une commission pour intégrer une nouvelle œuvre d'art dans l'immeuble (MCCCF, 2009). Le rapport évaluation de la politique est pris comme point de référence pour identifier les facteurs déterminants dans la réalisation d'un legs.

5.3.1 Collaboration des parties prenantes

Dans le contexte québécois, les commissions diffèrent selon les modèles de collaborations entre l'agence commanditaire, l'artiste et les experts impliqués dans la réalisation d'une œuvre d'art public (Brault, 2010). Le rapport d'évaluation critique la collaboration entre l'artiste et l'architecte dans le cadre de la *Politique d'intégration des arts* (MCCCF, 2010). Pour illustrer cela, l'artiste environnemental, Lajos Heder, témoigne des pires pratiques qui ont mené à des cas de conflits avec des collaborateurs de ses 40 projets monumentaux.

> « Il y avait de la confusion à propos de ce que le client voulait vraiment et de ce que l'artiste proposait de faire; ce fait s'est révélé tardivement dans le processus.
>
> L'équipe conceptuelle ne s'entendait pas entre eux. Il y avait des conflits de personnalités entre les membres du groupe avant que l'artiste arrive. Ces derniers ne comprenaient pas ou n'étaient pas d'accord sur le rôle de l'artiste.
>
> Le site de l'œuvre d'art n'était pas confirmé et le client continuait de changer l'emplacement du projet sans consulter l'artiste.
>
> Le cadre du travail pour les tâches de l'artiste et pour l'œuvre d'art souhaité était faiblement documenté. Les ambitions du client n'étaient pas claires et le projet n'était pas suffisamment financé. Dans cette situation, le gestionnaire du projet était malhonnête à propos des exigences du travail de l'artiste.
>
> Les membres du comité de sélection ont révisé le projet d'art public. Ces derniers continuaient d'imposer leurs jugements esthétiques sur les idées de base de l'artiste alors que celles-ci ont été acceptées par le client et la communauté. » (traduction libre de : Heder, 2013)

Ceux-ci montrent l'importance de la clarté des rôles et des responsabilités de chaque partie prenante sur la mise en œuvre du legs pour la communauté. Pour cela, l'annexe 5 suggère d'établir des objectifs clairs sur la commission et les contraintes reliées au processus de création artistique dans le cadre de référence. Selon les lignes directrices d'une agence commanditaire régionale du Royaume-Uni, un responsable de projet pourrait faire le pont avec le comité local, Loto-Québec et l'artiste retenu afin de s'assurer du bon suivi de la commission du legs pour la communauté (*Public Art South West*, 2008). Également, les frontières sur le rôle de l'artiste et sur le travail auquel il va

être rémunéré devraient être clairement définies par le comité local dans une entente écrite (Perkins, 2002; Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012).

Malgré la division des tâches de chaque partie prenante, la collaboration entre l'artiste et le comité de pilotage demeure essentielle dans la réalisation du legs. Elle permet d'appuyer l'artiste dans son processus de création; d'assurer la conservation du legs pour la communauté (Centre de conservation du Québec, 2013); et de prévenir les risques en matière de santé et de sécurité dans la réalisation du projet (Larkinson, 2006).

Dans la perspective d'un architecte (Childs, 2000), d'un artiste (Patten, 2004) et d'un consultant en art public (Wilkinson, 2004), la collaboration est une question d'ouverture aux idées des parties prenantes et d'un partage de leurs expertises respectives pour réaliser le projet. Les éléments clés d'une bonne collaboration sont la reconnaissance des compétences de l'artiste et de son autorité dans la gestion du projet; la volonté des parties prenantes de collaborer et de communiquer de manière transparente et proactive; ainsi que l'élaboration de mécanismes de coordination pour encourager la collaboration (Childs, 2000; Patten, 2004).

Certains artistes ne pourront pas réaliser des projets collaboratifs ou participatifs (Wilkinson, 2004; Patten, 2004). Une bonne pratique consiste alors à effectuer une rencontre auprès des artistes présélectionnées pour examiner leur réceptivité au projet et aux collaborateurs impliqués (annexe 5). Dans le cas de conflits entre l'artiste et le propriétaire du projet, il est avantageux de prévoir des moyens de médiation dans l'entente pour éviter les procédures légales coûteuses (Larkinson, 2006; Cole et autres, 2010).

5.3.2 Évaluation du projet

Parmi les points soulevés dans la *Politique d'intégration des arts*, le manque de suivi du comité de pilotage auprès de l'artiste dans les étapes de réalisation demeure un fait préoccupant. Le comité de pilotage du gouvernement appuie exclusivement le processus de sélection de l'artiste et de la proposition conceptuelle. L'artiste est alors souvent laissé à lui-même sur sa création artistique. Des groupes de discussion ont proposé que le comité de pilotage réalise une évaluation du processus de production de l'œuvre d'art afin d'agréger les bons coups et les défis rencontrés dans la démarche artistique. (MCCCF, 2010)

Dans leur revue de littérature, *Anabel Jackson Associates* (2007) rapporte des manquements aux évaluations en art public, notamment l'évaluation axée sur les objectifs poursuivis, l'évaluation par des experts indépendants, le coût d'opportunité par rapport à d'autres programmes artistiques et la diffusion transparente des résultats positifs et négatifs. *Ixia Ltd.* (2014) aborde les facteurs de ces manquements par les contraintes de temps et d'argent, par les barrières bureaucratiques, par la désignation du responsable de l'évaluation et par les barrières artistiques.

Comme mentionné dans le chapitre 3, il existe plusieurs outils d'évaluation d'un projet d'art public. Certains évaluent la conformité aux meilleures pratiques managériales alors que d'autres évaluent les objectifs fixés par le comité de pilotage. Leurs avantages sont de susciter des débats sur la forme du projet culturel durable et de maintenir la vision du projet tout au long du processus de création des portfolios.

Le cadre de gestion partagé du legs pour la communauté nécessiterait une certaine négociation entre Loto-Québec et son diffuseur pour envisager la forme du projet culturel durable et ses objectifs poursuivis. Dans ce sens, il est recommandé d'indiquer les exigences minimales de Loto-Québec relative à la production de legs pour la communauté et d'utiliser la trousse d'*Ixia Ltd.* (2014) pour encadrer l'évaluation du processus. La trousse d'*Ixia Ltd.* (2014) permet de prioriser les thématiques considérées par chaque membre du comité local pour déterminer les indicateurs pertinents à l'évaluation du projet et de faire un retour sur le processus de la commission auprès de chaque collaborateur. Cette évaluation permettrait d'engager le comité local à faire un suivi auprès de l'artiste; de documenter la gestion de l'engagement de Loto-Québec; de faciliter la diffusion des bonnes pratiques sur la réalisation d'un legs pour la communauté; et d'augmenter la transparence du processus.

5.3.3 Exigences sur les candidatures

La *Politique d'intégration des arts* comporte des exigences spécifiques complexes sur la candidature des artistes. Ceux-ci s'inscrivent sur le fichier du MCCCF pour postuler à des commissions à cause de l'envergure du projet, de la visibilité de l'œuvre et des revenus qui y sont associés. Les freins à leur candidature sont le découragement de l'artiste et la complexité de l'inscription au fichier, notamment sur les conditions d'admission et les modalités d'inscription trop restrictives. Les artistes doivent présenter huit années consécutives de travail et de diffusion dans un contexte professionnel. (MCCCF, 2010) Par conséquent, Loto-Québec est encouragée à faciliter les modalités de sélection de l'artiste pour son diffuseur. Elle devrait fournir les exigences minimales au programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* à ses diffuseurs participants. Les modalités du processus d'acquisition d'une œuvre d'art de la collection de Loto-Québec comprennent les énoncés suivants.

> « Toutes les propositions d'art contemporain, que ce soit en photographie, en peinture, en sculpture, en gravure, en dessin ou en collage, sont admissibles;[...]
>
> La pertinence de l'œuvre doit s'inscrire à l'intérieur de la mission de la Collection, qui consiste à encourager l'art contemporain d'artistes professionnels québécois. L'artiste doit être originaire du Québec ou résident du Québec depuis plus de deux ans;
>
> L'œuvre doit être originale et […] refléter la maîtrise de la technique employée » (tiré de : Loto-Québec et ses filiales, 2014c).

Selon ces énoncés, le legs pour la communauté doit être réalisé par un artiste professionnel au sens de la *Loi sur le statut professionnel des artistes en arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs (Loi S.32.01)*. Cette dernière stipule que :

> « sur le plan légal, pour avoir le statut d'artiste professionnel, le créateur doit répondre à l'ensemble des exigences suivantes :
>
> - se déclarer artiste ou écrivain professionnel;
> - créer des œuvres pour son propre compte;
> - exposer, publier, produire, représenter en public ou mettre en marché ses œuvres par l'entremise d'un diffuseur;
> - être reconnu par ses pairs, par une mention d'honneur, une récompense, un prix, une bourse ou une nomination par un jury;
> - ou être un membre d'une association reconnue au sens de la *Loi S.32.01* » (tiré de : Gauthier et autres, 2003, p. 5).

Ces exigences minimales offrent une liberté de gestion pour les partenaires d'affaires de Loto-Québec afin de spécifier les autres modalités de la commission. Loto-Québec pourrait également développer d'autres exigences sur les meilleures pratiques managériales d'une commission d'œuvre d'art, mais elle devrait le faire dans le respect de son rôle de commanditaire au projet.

5.3.4 Durabilité d'un projet d'art public

La durée de vie et la conservation du legs pour la communauté sont des considérations importantes dans la *Politique d'intégration des arts* du Québec. Le Centre de conservation du Québec (2013) recommande de prévenir les facteurs de dégradation de l'œuvre d'art sur son site d'implantation et de considérer une proposition conceptuelle pour laquelle la réalisation artistique serait facile à entretenir. Ce dernier a réalisé une distribution des rôles de chaque partie prenante sur la conservation d'un projet d'art public. Les étapes clés à suivre sont l'analyse des contraintes techniques de l'emplacement du projet présent dans le cadre de référence, la révision de la durabilité de la proposition conceptuelle et le manuel d'entretien de l'œuvre d'art rédigé par l'artiste en fin de projet (Cole et autres, 2010; Centre de conservation du Québec, 2013).

La durabilité de l'œuvre d'art public peut également se définir dans sa démarche écoresponsable. Par exemple, l'œuvre d'art peut être biodégradable en fin de vie dans la nature (*Chrysalis Arts Ltd.*, s.d.) ou elle peut s'inspirer du *land art* pour l'utilisation de matériaux naturels du site (Tiberghien, 2014). Pour respecter son message environnemental, le projet artistique peut alors être éphémère et se dégrader lentement dans la nature sans avoir un impact significativement négatif sur l'environnement.

La vision de la conservation de l'œuvre et la vision du respect de l'environnement peuvent être conflictuelles. En effet, les mesures d'entretien et de conservation de l'œuvre d'art ont parfois des

impacts environnementaux à cause l'utilisation de produits chimiques pour prévenir sa dégradation et à cause de l'utilisation des matériaux durables à forte empreinte écologique pour sa fabrication (Centre de conservation du Québec, 2013). Loto-Québec devrait alors se positionner sur la durée de vie du legs et le spécifier dans l'entente avec le propriétaire du projet.

5.3.5 Diffusion d'un projet d'art public

La plus importante lacune de la *Politique d'intégration des arts* est la diffusion des œuvres réalisées dans le cadre de celle-ci. Le manque de médiation autour des œuvres d'art et le manque de leur visibilité entraînent une méconnaissance de la population québécoise sur l'existence de cettepolitique et des artistes professionnels du Québec qui y ont participé. La *Loi sur le droit d'auteur* limite la diffusion des photos sur les réalisations artistiques dans le cadre de la *Politique d'intégration des arts*. Le rapport d'évaluation suggère de réaliser des clauses sur la reproduction des images de l'œuvre d'art pour en faire bénéficier le diffuseur sur le volet promotionnel et pour sensibiliser la population québécoise sur l'art contemporain. (MCCCF, 2010)

Loto-Québec aurait tout intérêt d'appuyer son diffuseur sur le volet communicationnel du legs pour la communauté et de diffuser l'information dans ses réseaux sociaux. Cela permettrait de faire reconnaître le programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* à la communauté et d'augmenter la visibilité de son diffuseur.

5.3.6 Budget d'un projet d'art public

Le rapport d'évaluation montre que la *Politique d'intégration des arts*a permis de faire principalement de grosses acquisitions ou de petites intégrations d'une valeur de 6 000 à 29 999 $. Toutefois, l'indice des comptes économiques provinciaux pour les ouvrages résidentiels au Québec a diminué à près de 50 % de 1981 à 2008. Par conséquent, le calcul permettant de déterminer le pourcentage d'un budget d'un projet de construction à réserver à la création d'une œuvre d'art est devenu désuet. En effet, l'acquisition d'une œuvre d'art déjà réalisée s'élevait à 7 000 $ en 2000, mais elle devrait être augmentée de 12 000 $ pour refléter l'augmentation des prix sur le marché en arts visuels entre 2000 et 2008. (MCCCF, 2010) Ces considérations devraient être prises en compte par Loto-Québec dans ses exigences du legs pour la communauté et dans l'envergure du projet envisagée par le comité local.

Pour une commande privée, Loto-Québec devrait considérer : l'évaluation du salaire d'un artiste en arts visuels; des montants des redevances de droits d'auteur à remettre à l'artiste; de la couverture d'assurances d'un projet artistique; et de l'envergure d'un projet artistique adapté à un petit budget (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012). À ce propos, les portfolios de Loto-Québec peuvent donner une estimation du coût des projets des diffuseurs pour la première année. De plus, il faut considérer des frais de près de 70 000 $ pour organiser un concours de trois œuvres d'art éphémères d'envergure et d'environ 50 000 $ pour le répéter l'année suivante (tableau 5.2).

Tableau 5.2 : Budget de la réalisation de l'évènement *Paysages éphémères* regroupant trois œuvres d'art éphémères de grande envergure (compilé d'après : Drolet, 2004, p. 3-4)

Éléments du budget	**Montant**
Services d'un conseiller professionnel (animation des réunions du comité d'orientation, rédaction de la règlementation, programmation du concours, tenue du jury, services de communication relatif à la phase de concours).	10 000 - 15 000 $
Frais relatifs à la gestion des communications et de la promotion de l'évènement.	5 000 - 10 000 $
Frais relatifs aux droits d'auteurs lorsque sont exposées les propositions de finalistes (10 à 500 $ chacun)	5 000 $
Frais relatifs à la gestion de la réalisation et à la recherche de financement (coordination plans et devis et obtention des permis)	15 000 $
Frais couvrant les matériaux, les services et les honoraires relatifs à la réalisation de trois œuvres d'importante envergure	25 000 $ (8 000 $ chacun)
Total	50 000 - 70 000 $

La société d'État devrait faire un suivi du coût total engendré par le diffuseur pour la réalisation du legs pour la communauté et réviser l'enveloppe budgétaire au besoin. De plus, elle pourrait consulter ses experts de son programme d'acquisition et de diffusion d'œuvres d'art pour valider le réalisme de l'énoncé du projet du comité local et du budget alloué au propriétaire de projet. Des bases de données reconnues dans la discipline de l'art public présentées dans la bibliographie de l'essai peuvent aider à trouver des exemples applicables à l'engagement de Loto-Québec.

5.4 Constats généraux

Le volet du legs pour la communauté se veut un processus de coproduction entre Loto-Québec et ses diffuseurs culturels, mais dans les faits, la société d'État agit à titre d'un commanditaire du projet. Elle engage ses diffuseurs à formuler au moins trois propositions de legs pour en choisir la meilleure à l'aide d'un jury indépendant. Ceux-ci ont décidé de réaliser leurs propositions dans le cadre d'une commission auprès d'un ou plusieurs artistes professionnels. Le cycle de gestion d'un projet d'art public montre une charge considérable de travail à venir pour les diffuseurs (annexe 5). À ce titre, Loto-Québec devrait faciliter le plus possible les procédures administratives auprès de ses partenaires culturels.

Le cadre de gestion d'une commission d'une œuvre d'art public a permis d'identifier les étapes d'approbation dans le suivi du projetet de déterminer les facteurs importants dans la réalisation de ce type de projet. Loto-Québec devrait réviser les modalités de son engagement pour en dégager des lignes directrices sur la réalisation d'un legs pour la communauté; pour déterminer son rôle, puis ses responsabilités; et pour clarifier ses exigences relatives à la durée de vie du projet, à la sélection de l'artiste, à l'envergure du projet ainsi qu'au suivi du projet auprès de ses collaborateurs. Un examen sur quelques projets d'art public permettrait de valider la pertinence d'allouer une enveloppe budgétaire de 10 000 $ à son diffuseur.

6 RECOMMANDATIONS SUR L'ENGAGEMENT DE LOTO-QUÉBEC

L'évaluation du processus a permis de relever plusieurs points à clarifier dans l'engagement de Loto-Québec et plusieurs considérations à répondre sur le processus dans les chapitres 2 à 5. Par conséquent, il est fortement recommandé de réviser le processus d'engagement afin de le documenter dans un guide à l'intention des diffuseurs ou à l'intention du chargé de projet. En ce sens, le chapitre 6 est rédigé pour faciliter la rédaction de ce document et pour standardiser le processus de la réalisation d'un legs pour la communauté. La première section expose une réflexion sur la pertinence de continuer ce volet de *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Ensuite, des modèles de gestion sont envisagés pour optimiser le processus. Enfin, des pistes de réflexion sont données à Loto-Québec pour rédiger les lignes directrices de l'engagement.

6.1 Continuité de l'engagement

Le volet du legs pour la communauté a pour finalité de supporter les diffuseurs participants au programme de Loto-Québec et d'augmenter la présence des œuvres d'art de sa collection auprès de la population québécoise (Loto-Québec et ses filiales, 2014a).

Cet objectif répond aux préoccupations financières ressenties par ses éventuels partenaires d'affaires. Le Groupe de travail sur le réseau muséal mentionne que l'ensemble des 437 établissements muséaux reçoit près de 50 % de leur financement à partir d'aides publiques pour effectuer leur mission de diffusion du patrimoine collectif. Toutefois, les aides publiques n'ont pas fait l'objet d'une indexation depuis les années 2000 rendant ces établissements muséaux vulnérables. Le Groupe recommande des mesures fiscales pour accroître les sources de revenus des établissements muséaux et pour diversifier leurs bailleurs de fonds. (Corbo et autres, 2013) Aussi, d'après l'enquête du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle, près de 76 % des 121 organismes clients du Conseil des arts et des lettres du Québec ne sont pas satisfaits du niveau de financement qu'ils reçoivent. Ces organismes culturels ont une grande difficulté à se faire connaître de donateurs éventuels et à établir des liens durables avec eux. (Brochu, 2013)

L'engagement de Loto-Québec apparaît aussi dans un contexte où les acteurs de la société québécoise se positionnent sur le rôle de la culture dans le développement durable (MCCCF, 2011). Par conséquent, le legs pour la communauté constitue une opportunité d'accroître le soutien aux artistes professionnels du Québec à des initiatives qui rassemblent l'art, l'environnement et la communauté. Ce modèle de financement permet de répondre à une préoccupation sur le financement des projets formulée par les praticiens en art écologique (Carruther, 2006).

D'après le bilan des préoccupations des comités locaux (tableau 2.4), la pertinence de l'engagement de Loto-Québec n'a pas été remise en question. Cependant, la réalisation des portfolios de Loto-Québec et le processus de sélection de la proposition de legs ont été critiqués. Le chapitre 5 anticipe par ailleurs une importante charge de travail pour les diffuseurs sur la

réalisation du projet culturel durable. Il est donc intéressant de continuer l'engagement de Loto-Québec dans le cadre de la *Collection Loto-Québec : l'art de partager*, mais son processus doit être réexaminé afin d'alléger la charge de travail des diffuseurs participants dans les prochaines années.

6.2 Modèles de gestion envisagés

Des modèles de gestion sont formulés pour partager les responsabilités du processus entre Loto-Québec et ses diffuseurs. Elles sont formulées pour répondre à la mission du programme d'acquisition et de diffusion d'œuvres d'art de Loto-Québec. Les modèles de gestion sont classés selon le niveau des responsabilités de Loto-Québec sur la gestion de son engagement. Chaque modèle se réfère à un cadre de gestion existant pour réaliser un projet d'art public.

1. Le premier modèle reprend la même démarche de consultation des comités locaux, mais sans la réalisation d'un portfolio de projets culturels durables. La trousse d'évaluation d'un projet d'art public d'*Ixia Ltd.* (2014) et le canevas de projets (tableau 2.2) sont utilisés pour déterminer la vision du projet et les objectifs qui en découlent auprès du comité local. Un animateur dirige la consultation du comité local afin de traiter les points importants sur les projets admissibles et sur la gestion du projet. Par la suite, le diffuseur culturel propose un cadre de référence au jury indépendant de Loto-Québec composé d'experts en arts visuels (conservateur, architecte, artiste) et en développement durable (ingénieur, conseiller en développement durable, représentant du milieu communautaire). Ce jury propose des suggestions pour améliorer l'énoncé de projet et éventuellement, approuver l'enveloppe budgétaire au propriétaire de projet. Enfin, Loto-Québec délègue la réalisation du legs pour la communauté et le processus de sélection à son diffuseur dans le cadre d'une entente signée. Elle s'assure d'un suivi auprès du propriétaire du projet sur les étapes de réalisation du projet et sur les objectifs déterminés par le comité local.

2. Ce modèle s'inspire des modalités de la *Politique d'intégration des arts* du Québec (MCCCF, 2009). Loto-Québec assiste son diffuseur culturel sur le choix de la forme du legs. Elle informe son diffuseur du volet d'un legs pour la communauté afin de former un comité de pilotage composé d'un représentant du diffuseur culturel; d'un spécialiste des arts qui agit à titre de président du comité; d'un expert en arts visuels ou en développement durable (architecte, ingénieur, conservateur, consultant externe); ainsi qu'un représentant de la *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Le comité de pilotage devra prévoir trois rencontres. La première a pour but d'adopter le cadre de référence que le diffuseur culturel aura rédigé. Par la suite, le diffuseur fait un appel d'artistes pour que le comité de pilotage sélectionne le meilleur candidat. Loto-Québec peut déléguer son droit de vote à un expert externe pour assurer son impartialité dans le concours. La charge des frais de la proposition conceptuelle devrait être négociée entre

Loto-Québec et son diffuseur. Enfin, le comité de pilotage se rencontre une dernière fois pour valider la proposition conceptuelle de l'artiste. Loto-Québec peut alors signer une entente auprès de son diffuseur afin de réaliser le legs pour la communauté.

3. Le troisième modèle constitue une appropriation du processus de réalisation du legs pour la communauté par *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Il vise à acquérir une œuvre d'art écoresponsable d'un artiste régional afin de le transmettre à son diffuseur culturel. Le processus d'acquisition peut s'inspirer de la *Politique d'intégration des arts* (MCCCF, 2009) et du programme *Repérage*de Loto-Québec (Loto-Québec et ses filiales, 2014c). Pour débuter, un comité local composé de trois intervenants locaux, dont un représentant du diffuseur culturel qui agit à titre de président du comité, est formé. Ce dernier définit la nature et l'emplacement de l'œuvre d'art au conservateur de *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Par la suite, le conservateur sélectionne des artistes professionnels du Québec dont leurs œuvres conjuguent l'environnement et la communauté. Il peut s'inspirer des critères de la Coalition pour l'art et le développement durable (2011) pour appuyer sa sélection (section 3.1.4). Enfin, le comité local sélectionne une œuvre d'art parmi les artistes présélectionnés. À ce titre, la grille multicritères (tableau 3.1) peut être révisée pour devenir l'outil de sélection des œuvres d'art du comité local. Loto-Québec devra réaliser une entente auprès de son diffuseur pour s'assurer de l'entretien et de la conservation de l'œuvre d'art.

4. Le quatrième modèle correspond à un concours régional sur les projets artistiques conjuguant l'environnement et la communauté dans le cadre du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Il s'inspire du concours sur les projets artistiques en développement durable de la Coalition pour l'art et le développement durable (voir bibliographie). Un jury composé de spécialistes en arts visuels, d'experts en développement durable et d'un représentant du diffuseur sélectionne une réalisation artistique dans la région administrative de l'exposition itinéraire thématique et il remet un prix au candidat gagnant. Le prix du concours devrait être validé par Loto-Québec par l'entremise d'une entente. Cette idée répond à un besoin de documenter les pratiques artistiques en développement durable et de valoriser les artistes contemporains impliqués sur les questions environnementales au Québec. Bien qu'il y ait des concours sur l'implication culturelle des membres de Les Arts et la Ville (Les Arts et la Ville, 2014), aucun ne s'applique sur les pratiques artistiques conjuguant l'environnement et la communauté. Le legs pour la communauté pourrait alors devenir une opportunité aux diffuseurs de Loto-Québec d'encourager l'implication des artistes régionaux sur les enjeux du développement durableet de diffuser leurs réalisations au public.

Chaque modèle de gestion nécessite une planification de la part du Service de l'engagement social de Loto-Québec afin de valider un processus efficace et les ressources internes qui seront attribuées à l'engagement. Le processus pourrait être décrit sous la forme de lignes directrices

comme chez les agences commanditaires locales aux États-Unis et au Canada (Miller, s.d.; Lizotte et autres, 2006). Ces lignes directrices permettraient de clarifier la portée de l'engagement de Loto-Québec et d'informer les diffuseurs participants sur leur rôle et leurs responsabilités dans le processus. Cet exercice répondrait aux préoccupations des comités locaux sur la clarté de l'engagement de Loto-Québec (section 2.6). La prochaine section comporte des pistes d'amélioration afin de configurer le modèle de gestion.

6.3 Éléments de révision du processus

Les éléments de révision du processus sont écrits sous la forme de lignes directrices afin de standardiser le processus de l'engagement de Loto-Québec. Selon la préférence de Loto-Québec, elles peuvent être présentées sous la forme d'un guide à l'intention des diffuseurs ou d'un protocole pour le responsable du volet d'un legs pour la communauté.

6.3.1 Présentation de l'engagement de Loto-Québec

Le legs pour la communauté est un volet du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Un rappel de la mission de ce programme et de ses exigences permettrait de comprendre le contexte de l'engagement et d'encadrer les propositions d'un legs pour la communauté des diffuseurs participants. En ce sens, les exigences minimales devraient comprendre les projets admissibles (tableau 1.1; section 5.3.3), la sélection des artistes professionnels du Québec (section 5.3.3) et la formation du comité local (section 2.2.1).

Le projet culturel durable devrait comprendre sa forme, son envergure et sa durée de vie. Tout au long du processus de son engagement, Loto-Québec a utilisé une définition vague des caractéristiques du projet : projet culturel durable; legs pour la communauté; projet rassemblant l'art, l'environnement et la communauté. La grille d'analyse multicritères (tableau 3.1) a été utilisée comme moyen de définir les effets voulus du legs pour la communauté (section 3.2.2). Elle a donné lieu à diverses propositions de la part des comités locaux (chapitre 4). Toutefois, plusieurs de ces propositions n'ont pas été claires et elles nécessitent des clarifications de la part du comité local (sections 4.5 et 3.2.4). Il est donc recommandé de donner une définition plus claire d'un legs pour la communauté pour la prochaine année en considérant l'enveloppe budgétaire allouée et la durée de vie exigée du projet (sections 5.3.4 et 5.3.6). Pour cela, une bibliographie a été produite sur différentes bases de données de projets d'art public. Ces bases de données illustrent des projets exemplaires conjuguant souvent les enjeux environnementaux et l'implication communautaire. Loto-Québec pourrait sélectionner quelques exemples qui lui semblent pertinents à présenter à ses diffuseurs.

La section 4.5 informe Loto-Québec d'un certain manque d'expertise des diffuseurs sur la démarche écoresponsable d'un projet artistique. En effet, certains comités locaux n'ont pas mentionné des spécifications sur leurs propositions afin d'optimiser les effets du legs sur

l'environnement. Il serait intéressant de donner quelques suggestions de mesures environnementales inspirées de la grille d'analyse multicritères (sections 3.2.2) ou des lignes directrices précises (sections 3.1.1 et 3.1.3) applicables dans le cadre d'un legs culturel durable.

6.3.2 Invitation des diffuseurs à l'engagement

L'invitation de la formation du comité de pilotage correspond au premier contact auprès des collaborateurs du projet de legs. L'annexe 2 a donné des exigences relativement claires sur l'engagement de Loto-Québec, notamment la formation d'un comité local, la réflexion sur des propositions de legs et la date de rencontre. Toutefois, certains diffuseurs ont contesté la légitimité de la ville à participer sur le comité local (section 2.5) et les villes se sont appropriés du projet à cause de leurs ressources disponibles pour l'entretien du legs (section 4.5). La cartographie des parties prenantes a priorisé le partenaire culturel de Loto-Québec comme partie prenante définitive. Le Service de la culture de la Ville correspond à une partie prenante facultative à consulter. (section 2.2.2) Par conséquent, il est recommandé d'inviter seulement le diffuseur culturel à former un comité de pilotage pour la prochaine année.

Les modèles de gestion envisagés exposent des comités de pilotage plus restreint (4 représentants pour la *Politique d'intégration des arts*) à ce qu'il a été envisagé pour le legs pour la communautéen 2014 (5 à 10 représentants). Dans le processus, Loto-Québec a été le responsable de l'animation de la réunion du comité local, mais la gestion du projet relevait de son diffuseur. Tout dépendant du modèle de gestion envisagé, il est proposé de limiter le comité de pilotage de trois à cinq représentants dont le président est le représentant du diffuseur culturel. Le comité doit au moins se composer d'un représentant du diffuseur, d'un spécialiste régional dans le milieu artistique (conservateur, architecte, consultant en art public, artiste ou fonctionnaire municipal du service de la culture) et d'un usager du projet (organisme culturel associé, représentant de la communauté touchée ou expert dans le milieu communautaire). D'autres parties intéressées (consultant en développement durable) peuvent s'ajouter au choix du diffuseur, mais la gestion du projet peut devenir plus ardue du côté de la logistique des rencontres.

6.3.3 Logistique des rencontres

L'annexe 5 présente un délai de quelques mois pour construire un cadre de référence. À ce titre, le temps investi dans la formulation de la proposition de legs a été un facteur important à sa qualité (section 4.5). Il est fortement recommandé de construire un échéancier sur les tâches à réaliser entre le diffuseur participant et Loto-Québec dans le cadre de l'engagement. Les éléments suivants devraient être considérés dans l'échéancier.

- Les diffuseurs devraient être informés de l'engagement de Loto-Québec le plus tôt possible afin de commencer les préparatifs de la commission. À cet effet, il importe de diffuser une brève présentation de l'engagement de Loto-Québec dans son programme d'acquisition et de

diffusion. Une rencontre pourrait être prévue dès la confirmation du diffuseur à son implication à l'exposition thématique de *Collection Loto-Québec : l'art de partager* afin de jeter les bases du legs culturel durable. Le canevas de projets (tableau 2.2) et les modalités de la création du legs pour la communauté sont donnés au diffuseur durant cette rencontre. L'élaboration des outils d'animation pourrait s'inspirer de l'annexe 3 en mettant l'accent sur la création de la valeur publique (section 2.3). Toutefois, les points sur la gestion du projet et les responsabilités des collaborateurs devraient être ajoutés pour clarifier la portée de l'engagement.

- Un second échange entre Loto-Québec et son partenaire culturel pourrait relater des propositions de legs et des points à clarifier. Les objectifs de la rencontre dépendraient grandement du modèle de gestion sélectionné par Loto-Québec. Il serait suggéré de définir les réunions nécessaires et les livrables exigés afin de schématiser le processus de l'engagement de Loto-Québec. En ce sens, l'annexe 5 et la section 5.2 de l'essai pourraient donner une idée des étapes prévues pour la réalisation d'une commission d'un legs pour la communauté.

- Une entente devrait être réalisée à l'étape contractuelle du diffuseur afin de diviser les responsabilités des parties prenantes sur la réalisation du legs pour la communauté (voir annexe 5). Cette entente prévoirait les exigences sur la proposition conceptuelle du projet; le suivi de la réalisation du legs; et les responsabilités du propriétaire du projet par rapport à l'entretien du produit final.

- En tout temps, un chargé de projet devrait faire le pont entre le programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager* et le comité de pilotage du legs pour la communauté. Ce dernier devrait : disposer d'une connaissance des diffuseurs participants; maîtriser les outils d'animation des réunions sur l'engagement; et s'occuper du volet communicationnel du legs pour la communauté. Il s'assurerait du bon déroulement de la commission du legs pour la communauté et de la collaboration entre chaque collaborateur du projet.

6.3.4 Processus d'évaluation du projet culturel durable

Le choix du processus d'évaluation du legs dépend largement du modèle de gestion de l'engagement. D'une part, Loto-Québec devrait valider ce qu'elle désire évaluer dans le processus, soit les propositions de legs du diffuseur (tableau 2.2), soit la proposition conceptuelle de l'artiste par le biais du cadre de référence du diffuseur. D'autre part, elle devrait choisir l'un des deux mécanismes d'évaluation sur la durabilité du legs pour la communauté identifiés dans le chapitre 3. Le mécanisme sélectionné devrait être utilisé tout au long du processus de création du livrable à examiner et faire l'objet d'une validation auprès des départements concernésde Loto-Québec (section 3.2.4).

- Le premier mécanisme consiste à évaluer la proposition d'un legs pour la communauté à partir de lignes directrices de bonnes pratiques en art public. Ce mécanisme est utilisé à l'aide de la grille multicritères (tableau 3.1) pour apprécier la durabilité des propositions de legs. Ses avantages et inconvénients sont constatés dans le tableau 3.3. Dans le cas de l'évaluation d'une proposition conceptuelle, le mécanisme devrait être formulé par des critères de développement durable dans le cadre de référence du projet. Ceux-ci pourraient être inspirés des lignes directrices de la grille d'analyse multicritères (tableau 3.1) et de l'outil de *Chrysalis Arts Ltd.* (s.d.).

- Le second mécanisme correspond à une négociation des objectifs poursuivis auprès du diffuseur de Loto-Québec afin d'envisager des critères de performance dans la commission. À cet effet, la trousse d'*Ixia Ltd.* (2014) constituerait le meilleur outil pour faciliter la conversation sur les objectifs du legs auprès du comité de pilotage. Elle peut exclusivement être utilisée pour évaluer la proposition conceptuelle de l'artiste. La trousse déterminerait un à trois critères de développement durable à incorporer dans le cadre de référence du projet.

Considérant que la grille d'analyse multicritères utilise ces deux mécanismes d'évaluation et qu'elle a fait ses preuves dans l'engagement de 2014, il est recommandé de poursuivre son utilisation dans les prochaines années. Toutefois, ses critères de durabilité pourraient faire l'objet d'une reformulation afin de préciser l'effet souhaité du legs culturel durable que Loto-Québec désire mettre de l'avant.

6.3.5 Retour sur le processus

Pour l'année 2014 et les années subséquentes, il serait important de faire un retour sur le processus d'engagement auprès des comités de pilotage. Cela permettrait de documenter les bons coups et les défis rencontrés dans une perspective d'amélioration continue. À cet effet, le questionnaire de la trousse d'*Ixia Ltd.* (2014) pourrait être utilisé pour faire cet exercice. Les résultats peuvent être diffusés pour les prochains diffuseurs dans un guide à leur intention.

Il est fortement recommandé de s'occuper des volets communicationnel et promotionnel de l'engagement de Loto-Québec. L'expérience de la *Politique d'intégration des arts* du Québec montre que la diffusion des œuvres d'art a été quelque peu négligée. Cela a causé des problèmes sur la connaissance de la *Politique* auprès du public et des œuvres qui y sont associées. Loto-Québec pourrait monter un plan de communication pour l'appliquer à chacun des legs réalisés (Cole et autres, 2010; *Arts South Australia Government*, 2004).

CONCLUSION

Le processus de l'engagement de Loto-Québec a donné treize projets culturels durables dans les quatre régions participantes, mais seulement quatre d'entre eux seront commandités par la société d'État. L'analyse du cycle de gestion d'un projet d'art public envisage une charge considérable de travail pour le diffuseur dans la planification de sa commission et du suivi auprès de Loto-Québec. En ce sens, les comités locaux ont mentionné des préoccupations sur la portée de l'engagement, sur l'efficience du processus et sur la composition du comité local. L'objectif de l'essai fait donc une révision du processus de coproduction d'un legs pour la communauté afin de l'optimiser dans les activités stratégiques de Loto-Québec.

L'introspection de la consultation des comités locaux montre que le service de la culture et le partenaire culturel de Loto-Québec ont été traités sur le même pied d'égalité. La priorisation des parties prenantes de l'engagement n'a pas été respectée. De plus, la portée de l'engagement n'a pas clairement été énoncée au début de la consultation, notamment sur la formulation des propositions et les responsabilités du diffuseur après cette étape. Malgré ces constats, les participants d'un legs pour la communauté ont manifesté un enthousiasme de participer à un projet pour leur communauté et ils ont semblé satisfaits de leur expérience sur la consultation.

L'examen de la grille d'analyse multicritères a approfondi les avantages et les contraintes de son application sur les propositions des diffuseurs. L'outil fait un examen des propositions par rapport aux préoccupations de la population québécoise sur le rôle de la culture dans le développement durable. Il est applicable dans une commission d'un projet d'art public, mais ses critères d'aide à la décision sont des thématiques générales. L'évaluation des projets culturels durables devient donc suggestive au regard du jury. Ces critères devraient être reformulés pour refléter davantage les valeurs de Loto-Québec sur son engagement.

L'analyse des portfolios de Loto-Québec et du cycle de gestion a permis de déterminer des éléments à clarifier auprès des comités locaux. D'une part, le volet environnemental d'un projet artistique n'est pas bien maîtrisé par certains comités locaux. D'autre part, les exigences minimales de Loto-Québec ne sont pas connues des comités locaux, notamment les candidatures admissibles dans l'appel d'artistes, les caractéristiques du projet (durée de vie, envergure, forme, démarche de développement durable, etc.) et le réalisme du budget. Enfin, le cadre de suivi du legs pour la communauté n'a pas été expliqué par Loto-Québec auprès de ses participants.

Pour répondre à ces constats généraux, les recommandations de l'essai donnent des pistes de réflexion pour construire un cycle de gestion de l'engagement en se basant sur la littérature en art public. La réalisation d'un portfolio de projets est rejetée à cause de l'importante charge de travail des diffuseurs participants. À la place, quatre modèles alternatifs sont envisagés afin de partager les responsabilités entre Loto-Québec et ses diffuseurs. Selon son choix, la société d'État pourrait

rédiger un document pour standardiser ce processus sous la forme d'un protocole à l'intention du chargé de l'engagement ou d'un guide à l'intention des diffuseurs pour les prochaines années.

En comparant l'engagement de Loto-Québec à la *Politique d'intégration des arts* du gouvernement du Québec, plusieurs facteurs déterminants dans la gestion du projet ont été mis de l'avant. Premièrement, Loto-Québec devrait clarifier ses responsabilités dans la réalisation du legs pour la communauté, notamment le mécanisme d'évaluation des propositions; la rétroaction des participants sur le processus de l'engagement; le volet promotionnel du projet; et son rôle d'agence commanditaire. Deuxièmement, elle devrait donner un délai raisonnable et appuyer son diffuseur à la formulation des projets culturels durables afin d'assurer la qualité de ces derniers. Troisièmement, la société d'État devrait réviser la faisabilité d'une commission d'œuvre d'art public avec une enveloppe budgétaire de 10 000 $; rédiger une entente pour décrire les responsabilités de son diffuseur; et planifier un plan de communication pour le succès de son engagement. Enfin, elle devrait attitrer un chargé de projet afin d'élaborer un bon suivi sur la réalisation de chaque legs auprès des diffuseurs.

Les recommandations sont formulées de manière à ce que Loto-Québec puisse réfléchir sur le processus de son engagement et qu'elle prenne ses décisions à l'interne. Dans cette perspective, l'objectif du présent essai a été atteint par une revue des meilleures pratiques managériales dans une commission d'une œuvre d'art public au Canada et à l'international. Ce cadre de recherche prend en compte les suggestions des diffuseurs de faire un appel d'artistes et la vision de Loto-Québec d'appliquer une démarche de développement durable sur son engagement. La société d'État dispose donc de tous les outils nécessaires pour optimiser le processus de coproduction d'un legs pour la communauté.

À la question de ce qu'est un projet conjuguant le développement durable et la culture, la littérature sur l'art public montre plusieurs pratiques artistiques qui tentent de répondre aux enjeux environnementaux et qui impliquent la communauté à résoudre des problèmes qui leur préoccupent. L'engagement de Loto-Québec est un modèle de cofinancement novateur pour soutenir les artistes professionnels du Québec à ces pratiques et pour renforcer la valeur intrinsèque des diffuseurs participants dans leur communauté. Il ajoute alors une valeur ajoutée dans le programme d'acquisition et de diffusion d'œuvres d'art de Loto-Québec. Sa continuité permettrait de documenter les pratiques artistiques québécoises engagées dans une démarche de développement durable et éventuellement, à Loto-Québec de devenir un diffuseur de premier ordre dans l'art écologique et communautaire.

RÉFÉRENCES

Alle, E. (2010). Development of public art in the urban space: expressions and potential. *In* Gaile, Z. (réd.). *Research for rural development 2010* (p. 185-191), Annual 16th Symposium, Jelgava, 19-21 mai 2010. Lituanie, Latvia University of Agriculture.

Alméras, J. et Wéra, M.T. (1998). *Le défi des nouveaux partenariats. Guide pratique.* Collection Formation nº1, Québec, Les Arts et la Ville, 32 p.

Almanart (s.d.). Les installations artistiques. *In* Almanart. *Artistique. Les installations se répandent.* http://www.almanart.org/les-installations-artistiques-d-art.html (Page consultée le 5 mai 2014).

Americans for the arts (2013). Public art network. Best practice goals and guidelines. *In* Americans for the arts. *By program. Networks and Councils. Tools & Resources*. http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2013/by_program/networks_and_councils/public_art_network/PAN%20Best%20Practices%204%202011.pdf (Page consultée le 7 avril 2014).

Americans for the Arts (s.d.).Tools & Resources. *In* Americans for the Arts. *By program. Networks and Councils. Public Art Network*. http://www.americansforthearts.org/by-program/networks-and-councils/public-art-network/tools-resources (Page consultée le 14 août 2014).

Anabel Jackson Associates (2007). Evaluation of public art: a literature review and proposed methodology. Final evaluation report to Yorkshire culture. *In* Arts Council England. *Search for « public art evaluation ».* http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/yorkshireimages/2007AJAEvaluationofPublicArtLiteratureReviewPublicVersion.pdf (Page consultée le 11 août 2014).

Australia. *National association for visual arts* (2014). The code of practice. *In* National association for visual arts. https://visualarts.net.au/code-of-practice/ (Page consultée le 14 septembre 2014).

Australia. *Arts South Australia Government* (2004). Public art. Making it happen. Commissioning guidelines for local councils. *In Local government association of South Australia*. https://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/PublicArt_MakingItHappen.pdf (Page consultée le 7 avril 2014).

Becker, J. (2004). Public art: an essential component of creating communities. *In* Americans for the arts. *By program. Public art network. Tools &Resources. Community & Advocacy*. http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2013/by_program/networks_and_councils/public_art_network/PublicArtMonograph_JBecker.pdf (Page consultée le 17 juillet 2014).

Bonneau, M.E., Viand, A., Langlois, P., Miller, F., Bernard-Montpetit, C. et Auclair, G. (2014). Vers des quartiers culturels durables. Fasicule 1. Trousse d'accompagnement pour le réseau Accès culture destinée aux diffuseurs municipaux. *In* Ville de Montréal. *Montréal, métropole culturelle. Développement durable*. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_fr/media/documents/Guide_quatiersculturel.pdf (Page consultée le 10 septembre 2014).

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et Herremans, I. (2008). Engaging the community: a systematic review. *In* Research Network for Business Sustainability. *Knowledge. Stakeholder. Engagement*. http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Community-Engagement.pdf (Page consultée le 15 juillet 2014).

Brault, C. (2010). *Analyse des conditions de production d'œuvres en art public. Étude de cas de trois municipalités du Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, 136 p.

Brochu, S., Kane, J.A., Desjardins, B., Labonté, M., Parisien, J., Simons, P.D. et Tétrault, J. (2013). Vivement pour une culture philanthropique au Québec! Rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle. *In* Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Programmes et services. Publications. 2013-06-11*. http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/rapport-philantropie-culturelle-06-2013-fr.pdf (Page consultée le 9 septembre 2014).

Bureau, M. F., Pressé, S. et Proulx, D. (2012). Présentation de l'art contemporain à la Faculté de droit. *In* Centre culturel de l'Université de Sherbrooke. *Galerie d'art.* http://www.centreculturelludes.ca/billet-spectacle/galerie-dart-de-luniversite-de-sherbrooke/collections-doeuvres.aspx (Page consultée le 18 février 2014).

Cananovas, M. (2005). Public art and its integration in the urban environment. *In* Remesar, A. (red.). *Urban regeneration: a challenge for public art* (p. 19-23). Barcelone, Monographies Psycho-socio-environnementales, Université de Barcelone.

Carmona, M. (1985). *Le mobilier urbain*. Paris, Presses Universitaires de France, 128 p.

Carruthers, B. (2006). Aperçu de la pratique et de la collaboration contemporaine en art éco. L'art et l'écologie — laboratoire d'idées sur l'art et la viabilité. *In* Commission canadienne de l'UNESCO. *Champ d'application. Culture, communication et information.* http://unesco.ca/~/media/pdf/unesco/rapportderecherchesurartetecologie.pdf (Page consultée le 8 août 2014).

Cartiere, C. (2003). *Re/placing public art: the role of place specificity in new genre public art*. Thèse de doctorat, University of the Arts London, London, United Kingdom, 227 p.

Cartiere, C. (2008). Coming in from the cold. A public art history. *In* Cartier, C. et Willis, S. (réd.). *The practice of public art* (p. 7-17). New York, Routledge.

Cartiere, C., Shirley, R. et Willis, S. (2008). A timeline for the history of public art. The United Kingdom and the United States of America, 1900-2005. *In* Cartier, C. et Willis, S. (réd.). *The practice of public art* (p. 231-246). New York, Routledge.

Centre culturel de l'Université de Sherbrooke (CCUS). (s.d.). Accueil. *In Centre culturel de l'Université de Sherbrooke. http*://www.centreculturelludes.ca/billet-spectacle/index.aspx (Page consultée le 18 février 2014).

Centre culturel du Mont-Jacob (2008). Le mont Jacob, la perle de Jonquière. *In* Centre culturel du Mont-Jacob. *Le mont Jacob*. http://www.montjacob.com/Le-Mont-Jacob/le-mont-jacob.html (Page consultée le 15 avril 2014).

Centre d'écologie urbaine de Montréal (2013). Aménager des îlots de fraicheur et aménager les espaces de vie. *In* Centre d'écologie urbaine de Montréal. Documentation. Guides techniques. http://www.ecologieurbaine.net/documentation/guide-techniques-documents (Page consultée le 20 mai 2014).

Centre de conservation du Québec (2013). Guide pour la conservation des œuvres d'art public. *In* Centre de conservation du Québec. *Centre de ressources. Conservation préventive.* http://www.ccq.gouv.qc.ca/fileadmin/images/guide_artpublic/guide_VF.pdf (Page consulté le 7 avril 2014).

Centre d'exposition de Rouyn-Noranda (CERN). (s.d.). Accueil. *In Centre d'exposition de Rouyn-Noranda*. http://www.cern.ca/index.asp (Page consultée le 29 juillet 2014).

Centre national d'exposition de Saguenay (CNE). (2007). Bienvenue sur le site du Centre national d'exposition. *In Centre national d'exposition de Saguenay*. http://www.centrenationalexposition.com/index.php?id=34&lang=fr (Page consultée le 15 avril 2014).

Childs, N. (2000). An architect's perspective. A losing battle? *In* Public Art Online. *Resources. Collaboration.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/rescollaboration/collaboration_architect.php (Page consultée le 7 septembre 2014).

Chrysalis Arts Ltd.(s.d.). Public Art Sustainable Assessment. *In* Media Vision. *Downloads*. http://www.pasaguidelines.org/Downloads.aspx (Page consultée le 17 mars 2014).

Coalition pour l'art et le développement durable (2011). Arts, écologie et développement durable. États des lieux international des initiatives. Étude réalisée par COAL. Janvier-mars 2011. *In* Coalition pour l'art et le développement durable. *Centre de ressources*. http://www.projetcoal.org/coal/wp-content/uploads/2011/07/ETUDE_COAL_2011_PARTIE12.pdf (Page consultée le 17 juillet 2014).

Cohen, M. (2013). When is it time to de-accession? *In* ArtsBlogs. *Public Art. Best practices*. http://blog.artsusa.org/2013/02/13/when-is-it-time-to-de-accession/#more-18680 (Page consultée le 5 septembre 2014).

Cole, B., Brown, L. et Henry, K. (2010). Trousse à outils sur l'art public. *In* Le réseau des cités créatives du Canada. *Publications. CCNC Toolkits.* http://www.creativecity.ca/database/files/library/Public_Art_Toolkit_F.pdf (Page consultée le 11 mars 2014).

Collins, T.M. (2007). *Art ecology and planning: strategic concepts and creativity within the post-industrial public realms*. Thèse de doctorat, University of Plymouth, Plymouth, Royaume-Uni, 324 p.

Colquhoun, H. (2005). Consultation in Public Art Practice. *In* Public Art Online. *Resources. Collaboration.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/rescollaboration/consultation.php (Page consultée le 6 septembre 2014).

Commission de culture — Réseau mondial des Villes, des Gouvernements locaux et régionaux (2014). Critères pour une bonne pratique. *In* Commission de culture. *Bonnes pratiques. Critères*. http://www.agenda21culture.net/index.php/fr/goodpractices-fra/criteria-fra (Page consultée le 14 août 2014).

Conseil des arts de Saguenay (2013). Mandats. *In Conseil des arts de Saguenay*. http://www.conseildesartssaguenay.com/mandat.php (Page consultée le 28 juillet 2014).

Corbo, C., Lacroix, L. et Lavigne, M. (2013). Rapport du groupe de travail sur l'avenir muséal québécois entre mémoire et devenir. *In* ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Programmes et services. Publications. Octobre 2013.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/consultation-publique/museologie/Rapport_reseau_museal.pdf (Page consultée le 20 juillet 2014).

Cullihall, K. et Perry, B. (s.d.). Demystifying copyrights. Abridged for visual artists from: a guide to Canadian copyright basics for writers, performers, musicians and artists. *In* Carfac Ontario. *Whatwe do. Resources*. http://www.carfacontario.ca/page/demystifying-copyright_58/ (Page consultée le 6 septembre 2014).

Culturat (2014). Faire appel aux artistes et aux organismes culturels. *In* Culturat*. MRC — Rouyn-Noranda*. http://culturat.org/recherche?service=&mrc=Rouyn-Noranda&tri=Organismes+seulement&motcles= (Page consultée le 28 juillet 2014).

Curating Cities (2012). Sustainable evaluation framework. *In* Curating Cities database of eco-public artworks. *Submissions*. http://eco-publicart.org/submissions/ (Page consultée le 14 août 2014).

Daigle, A. et Gauthier, E. (2004). *Conseil local des arts.* Collection Formation nº1, Québec, Les Arts et la Ville, 24 p.

Deraspe, N. (2011). Saint-Jérôme underground. Une poudrière prête à exploser. *In* Accès Laurentides. *Actualité. 15 mars 2011.* http://www.journalacces.ca/Actualite/2011-03-15/article-2333454/Saint-Jerome-underground/1 (Page consultée le 12 août 2014).

DeShazo, J.L. et Smith, Z.A. (2014). Administering public art programs in Arizona's cities and towns: development, operation, and promotion. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 44, n°1, p. 21-32.

Desroches, M. (2013). Collection Loto-Québec : 35 ans et plus que jamais en mouvement. *Communiqué de presse*. 12 novembre.

Destination Sherbrooke (2014). Carte interactive. *In* Destination Sherbrooke. *Visiteurs. Carte interactive*. http://www.destinationsherbrooke.com/fr/visiteurs/carte-interactive.aspx (Page consultée le 26 juillet 2014).

Drolet, P. (2004). *L'art éphémère, pourquoi, comment et combien?* Montréal, Les Arts et la Ville, Actes du 17e Colloque annuel, 4 p.

Evans, G. (2005). Measure to measure: evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies*, vol. 5/6, p. 959-983.

Fourcade, M.B. (2014). Lexique : la médiation culturelle et ses mots-clés. *In* Culture pour tous. *Médiation culturelle. Ressources.* http://mediationculturelle.culturepourtous.ca/materiel/lexique-la-mediation-culturelle.pdf (Page consultée le 15 juillet 2014).

Fédération internationale des conseils des arts et des agences culturelles (2014). Information provision. *In* Fédération internationale des conseils des arts et des agences culturelles. *What we do. Good practice guides*. http://www.ifacca.org/goodpractice/ (Page consultée le 14 septembre 2014).

Flueckiger, U.P. (2010). Land arts of the American West. *Journal of Architectural Education*, vol. 64, n°1, p. 135-139.

Gagné Colombo, R. (2013). Plaidoyer pour des nouveaux modèles de caractérisation des parties prenantes. *In* Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. *Bulletin Oeconomia Humana*. http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/plaidoyer.aspx (Page consultée le 21 mars 2014).

Gascon, M. (2009). Saint-Jérôme : une ville sécuritaire et un service de police efficace! *In* L'Écho du Nord. *Opinion. 18 février 2009.* http://www.hebdosregionaux.ca/laurentides/2009/02/18/saint-jerome-une-ville-securitaire-et-un-service-de-police-efficace- (Page consultée le 12 août 2014).

Gauthier, E., Maurice, R. et Daigle, A. (2003). *Des outils de soutien à la vitalité culturelle locale : La Loi sur le statut professionnel des artistes en arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs et la Loi sur le droit d'auteur*. Québec, Les Arts et la Ville, 13 p.

Genest, R. (2002). La mosaïculture. In Les Beaux Jardins. *Les techniques de culture des annuelles. Mosaïculture.* http://lesbeauxjardins.com/jardinons/annuelles/mosaicultures.htm (Page consulté le 11 mai 2014).

Girard, P. (2011). Forum intergénérationnel sur le loisir — Bilan de l'activité. *In* Ville de Saguenay. *Services aux citoyens. Services aux aînés. Saguenay Villes Amie des aînés*. http://ville.saguenay.ca/fr/media/viewst/services_aux_citoyens/services_aux_aines/bilan_fli.pdf (Page consultée le 31 juillet 2014).

Gressel, K. (2012). Public art and the challenge of evaluation. *In* Createquity. *Janvier 2012.* http://createquity.com/2012/01/public-art-and-the-challenge-of-evaluation.html (Page consultée le 12 août 2014).

Guérin, M., Gauthier, L., Savard, N. et Bonneau, J. (2014). Consultation des parties prenantes de Saguenay — projet de legs culturel durable — Collection Loto-Québec. Compte-rendu. *Entrevue animée par Caroline Vallières et par Dominique Villemaire avec Manon Guérin, directrice du Centre national d'exposition de Saguenay, Lise Gauthier, présidente de l'Institut des Arts et membre du Conseil d'administration du Centre national d'exposition de Saguenay, Nancy Savard, conseillère Arts et culture de la Ville de Saguenay, Josiane Bonneau Dumouchel, candidate à la maîtrise en intervention régionale de l'Université de Québec à Chicoutimi*, 28 avril, Centre national d'exposition de Saguenay.

Haavaldsen, T., Loere, O., Holst Vaiden, G. et Lohne, J. (2014). On the concept of sustainability - assessing of large public infrastructure investment projects. *International Journal of Sustainable Engineering*, vol. 7, n°1, p. 2-12.

Hall, T. and Robertson, I. (2001). Public art and urban regeneration: advocacy, claims and critical debates. *Landscape Research*, vol. 26, n°1, p. 5-26.

Hartley, J. (2008). IFACCA d'art report no 34. Arts and ecological sustainability. *In* Creative city network of Canada. *Research hub.Sustainability*. http://www.creativecity.ca/database/files/library/d_art_34.pdf (Page consultée le 17 juillet 2014).

Hatton, D. et *Public Art South West* (2008). Advice on project management. *In* Public Art Online. *Resources. Practical Advices. Commissionning.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/practicaladvice/commissioning/project_management.php (Page consultée le 6 septembre 2014).

Heder, L. (2013). Worst practices in public art project management. *In* Arts Blogs. *Public Art. Best practices*. http://blog.artsusa.org/2013/02/14/worst-practices-in-public-art-project-management/#more-18712 (Page consultée le 5 septembre 2014).

Howe, A. (2013). http://www.howeart.net/index.html (Page consultée le 19 mai 2014).

Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (2010). Éco-conception des outils pédagogiques : expositions, stands, malles pédagogiques et autres outils de médiation. *In* Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement. *Publications. Coll. Les livrets.* http://ifree.asso.fr/UserFiles/Livret_Ifree_n1_Eco-conception_Coul(2).pdf (Page consultée le 17 août 2014).

Ixia Ltd. (2014). Public art: a guide to evaluation. 4th edition, April 2014. *In* Ixia Ltd. *Research. Evaluation*. http://ixia-info.com/files/2009/01/ixia-Public-Art-A-Guide-to-Evaluation4th-Edition-20141.pdf (Page consultée le 13 août 2014).

Joli-Coeur, S. (2007). Groupe de recherche sur la médiation culturelle. Définition des termes et des concepts. Lexique et bibliographie. *In* Culture pour tous. *Ressources. Repères théoriques et conceptuelles.* http://www.culturepourtous.ca/mediation/lexique_biblio_2007.pdf (Page consultée le 28 avril 2014).

Lachapelle, J.J., Paquet, L., Lafortune, V., Germain-Poiré, M.E., Bélanger, A., Lavallée, A. et Parent, G. (2014). Consultation des parties prenantes de Rouyn-Noranda — projet de legs culturel durable — Collection Loto-Québec. Compte-rendu. *Entrevue animée par Dominique Villemaire avec Jean-Jacques Lachapelle, directeur du Centre d'exposition de Rouyn-Noranda, Lise Paquet, coordonnatrice administrative des services communautaires et de proximité de la Ville de Rouyn-Noranda, Violaine Lafortune, directrice de la division de l'aménagement du territoire de la Ville de Rouyn-Noranda, Marie-Ève Germain-Poiré, conseillère en urbanisme de la division de l'aménagement du territoire de la Ville de Rouyn-Noranda, Annie Bélanger, coordonnatrice Ville et village en santé de la Ville de Rouyn-Noranda et Guy Parent, directeur des services communautaires et de proximité de la Ville de Rouyn-Noranda*, 30 avril, Rouyn-Noranda.

Langlois, P. (2012). Concertation sherbrookoise pour la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Portrait. Défavorisation matérielle et sociale à Sherbrooke et résumé des résultats de la concertation. Document de travail – version révisée. *In* Table régionale de concertation des aînés de l'Estrie. *Documentation*. http://ainesestrie.qc.ca/pdf/portrait_rev_fev2012.pdf (Page consultée le 27 février 2014).

Larkinson, E. (2006). Artists in the public realm health and safety. *In* Public Art Online. *Resources. Practical advice. Commissioning*. http://www.publicartonline.org.uk/resources/practicaladvice/commissioning/health_safety.php (Page consultée le 7 septembre 2014).

Le Croissant culturel de Chicoutimi (s.d.). Qu'est-ce que le Croissant culturel. *In* Le Croissant culturel de Chicoutimi. *Carte interactive*. http://croissantculturel.com/carte/carte.php (Page consultée le 28 juillet 2014).

Les Arts et la Ville (2014). Prix 2014 — Les Arts et la Ville. Guide de participation. *In* Les Arts et la Ville. *Activités. Prix Les Arts et la Ville*. http://www.arts-ville.org/media/upload/2013/depliant_prix_2014.pdf (Page consultée le 14 août 2014).

Lizotte, N., Daigle, A., Paré, A. et Drolet, P. (2006). *Art public – Guide pratique*. Québec, Les Arts et la Ville, 27 p.

Loi sur le développement durable, L.R.Q., c. D-8.1.1.

Loi sur le droit d'auteur, L.R.C. 1985, c. C-42.

Loi sur le statut professionnel des artistes en arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs, L.R.Q., c. S-32.01.

Lord, G.D. et Martin, L. (2012). Museum as social institutions. *In* Lord, B., Lord, D.G., Martin, L. *Manual of museum planning: sustainable places, facilities, and operations* (chapitre 3, p. 41-65). 3e Éditions, Plymouth, AltaMira.

Loto-Québec (2006). Politique de développement durable. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Responsabilité d'entreprise*. *Développement durable*. http://lotoquebec.com/cms/dms/Corporatif/fr/responsabilite-entreprise/developpement-durable/politique-plan-action/politique-dd/politique_dd.pdf (Page consultée le 4 décembre 2013).

Loto-Québec (2012). Offrir le meilleur de nous-mêmes. Bilan de responsabilité sociétale de Loto-Québec 2012. *In* Loto-Québec. *La société. Centre de documentation*. http://lotoquebec.com/cms/dms/Corporatif/fr/la-societe/documentation/centre-de-documentation/bilan-responsabilite-societale_2012.pdf (Page consultée le 27 avril 2014).

Loto-Québec (2013a). Formulaire d'une commandite sociétale. *In SPONSORIUM*. https://lotoqc-es.sponsor.com/?lang=fr (Page consultée le 17 mars 2014).

Loto-Québec (2013b). Critères d'admissibilité des artistes. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Collectivité et commandites. Les entrées en scène Loto-Québec.* http://lotoquebec.com/cms/dms/Corporatif/fr/responsabilite-entreprise/collectivite-commandites/entrees-en-scene/criteres/criteres_admissibilite_artistes.pdf (Page consultée le 17 mars 2014).

Loto-Québec (2014). Loto-Québec — Rapport annuel 2014. *In* Loto-Québec. *La société. Centre de documentation*. http://lotoquebec.com/cms/dms/Corporatif/fr/la-societe/rapport-annuel/Rapport_Annuel_2014_FR/Rapport_annuel_2014_FR.pdf (Page consultée le 16 juillet 2014).

Loto-Québec et ses filiales (2013a). Plan d'action de développement durable 2013-2015. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Responsabilité d'entreprise. Développement durable*. http://lotoquebec.com/cms/dms/Corporatif/fr/responsabilite-entreprise/developpement-durable/politique-plan-action/plan-action-developpement-durable-2013-2015.pdf (Page consultée le 24 janvier 2014).

Loto-Québec et ses filiales (2013b). Tournois-bénéfice de poker. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Responsabilité d'entreprise. Collectivité et commandites. Proposition de commandite*. http://lotoquebec.com/cms/corporatif/fr/responsabilite-entreprise/collectivite-commandites/proposition-commandite/tournois-benefice-poker.html (Page consultée 17 mars 2014).

Loto-Québec et ses filiales (2014a). Collection Loto-Québec— tous les onglets. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Responsabilité d'entreprise. Collectivité et commandites*. http://lotoquebec.com/cms/corporatif/fr/responsabilite-entreprise/collectivite-commandites/collection (Page consultée le 24 janvier 2014).

Loto-Québec et ses filiales (2014b). Proposition de commandites. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Les Rendez-vous Loto-Québec*. http://lotoquebec.com/rendezvous/nav/fr/proposition-commandite (Page consultée le 17 mars 2014).

Loto-Québec et ses filiales (2014c). Processus d'acquisition. *In* Loto-Québec et ses filiales. *Responsabilité d'entreprise. Collectivité et commandites*. *Collection Loto-Québec.* http://lotoquebec.com/cms/corporatif/fr/responsabilite-entreprise/collectivite-commandites/collection/processus-acquisition (Page consultée le 27 février 2014).

Lovell, V. et *Arts Council England* (2008). Commissioning guideline. *In* Public Art Online. *Resources. Practical Advice. Commissioning.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/practicaladvice/commissioning/modusoperandi_guidelines.php (Page consultée le 6 septembre 2014).

Mainardes, E.W., Alves, H. and Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issue to resolve. *Management Decision*, vol. 49, n° 2, p. 226-252.

Matte, A., Renoux, C., Gosselin, M., Paquin, C., Tourangeau, J. et Marion, A. (2014). Consultation des parties prenantes de Saint-Jérôme — projet de legs culturel durable — Collection Loto-Québec. Communication orale. *Entrevue animée par Jean-François Ouellet et Caroline Vallières avec Andrée Matte, conservatrice du MACL, Christelle Renoux, médiatrice culturelle du MACL, Mélanie Gosselin, directrice du Conseil de la culture des Laurentides, Chantal Paquin, responsable de la Division culture et bibliothèques de la Ville de Saint-Jérôme, Julie Tourangeau, coordonnatrice du développement culturel et touristique de la Ville de Saint-Jérôme et André Marion, président de la commission aux affaires culturelles de la Ville de Saint-Jérôme et ancien directeur du MACL*, 27 mars, Musée d'art contemporain des Laurentides, Saint-Jérôme.

Miller, S.M., Hulstrand, J., Kagan, J. et Kirkland, L. (s.d.). Public art and private development resource guide for developers. *In* Americans for the Arts. *Public art network. Tools & Resources. Program management*. http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2013/by_program/networks_and_councils/public_art_network/PublicArtPrivateDevelopmentFINAL.pdf (Page consultée le 25 août 2014).

Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997).Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

Monel, Y., Chivet, S., Robin, A. et Attal, J.P. (2010). Guide d'écoconception des expositions conçu en collaboration avec Artemia. *In* Universcience. *Développement durable. Nos projets*. http://www.universcience.fr/fileadmin/fileadmin_Universcience/fichiers/developpement-durable/_documents/guide_eco_conceptFR.pdf (Page consultée le 17 août 2014).

Monville, L. et Cameron, S. (2001). *La création des nouvelles villes de Saguenay, Trois-Rivières, Sherbrooke et les modifications découlant de la réorganisation municipale en cours*. Québec, Les Arts et la Ville, 12 p.

Morland, J. (2010). Currentresearch - public art practice, audiences and impact. *In* Public art online. *Resources. Currentresearch*. http://www.publicartonline.org.uk/resources/research/current_research_jan2010.php (Page consultée le 13 août 2014).

MRC La Rivière-du-Nord (2014). Supralocaux. *In* MRC La Rivière-du-Nord. *Schéma*.http://www.mrcrivieredunord.qc.ca/spip.php?rubrique31 (Page consultée le 23 mars 2014).

Musée d'art contemporain des Laurentides (MACL). (s.d.). Accueil. *In Musée d'art contemporain des Laurentides*. http://www.museelaurentides.ca/ (Page consultée le 29 juillet 2014).

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2011). The cultural diversity lens: a practical tool to integrate culture in development - pedagogical guide. *In* Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. *Culture. Themes. Culture and development.* http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-cultural-diversity-lens/ (Page consultée le 14 août 2014).

Patten, D. (2004). An artist's perspective: remember what Jack said. *In* Public Art Online. *Resources. Collaboration.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/rescollaboration/collaboration_artist.php (Page consultée le 7 septembre 2014).

Perkins, N. (2002). Undertaking a commission: guidance notes for artists. *In* Public Art Online. *Resources. Practical advice. Commissioning*. http://www.publicartonline.org.uk/resources/practicaladvice/commissioning/guidance4artists.php (Page consultée le 6 septembre 2014).

Potter, E. (2009). Environmental art and the production of publics: responding to environmental change. *The international journal of the arts in society*, vol. 3, p. 1-6.

Programme Culture Éducation (2014). Mission et objectifs. *In* Programme Culture Éducation. *PCÉ c'est*. http://www.cultureeducation.ca/pce-c-est/mission-et-objectifs.html (Page consultée le 28 juillet 2014).

Project Management Institute (2006). *The Standard for Portfolio Management*. Newton Square, PMI Publications, 92 p.

Public Art Network (2013). Artist selection process resources guide. 2013. *In* American for the arts. *Public art network. Tools & Resources. Public art administrators*. *Project management*. http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2014/by_program/networks_and_councils/public_art_network/Artist%20Selection%20Process%20Resource%20Guide%202013-draft.pdf (Page consultée le 1 septembre 2014).

Public Art South West (2008). Guidelines for commissioning and selecting artists and craftspeople. *In* Public Art Online. *Resources. Practical advices. Commissioning*. http://www.publicartonline.org.uk/resources/practicaladvice/commissioning/guidelines.php (Page consultée le 25 août 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2009). Guide d'application. Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics. *In* ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Secteurs d'intervention. Arts visuels, architecte et métiers d'art. Politique.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/GuideApplicationIAAE_d.pdf (Page consultée le 17 juillet 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2010). Évaluation. Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics. Novembre 2010. *In* Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Publications. 2010-11-08.*http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/IntegrationArchitecture_Rapport_novembre2010.pdf (Page consultée le 6 septembre 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2011a). Agenda 21C. Culture aujourd'hui demain. Agenda 21 de la culture du Québec. *In Agenda 21 de la culture du Québec*. http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/wp-content/themes/agenda21c/pdf/A21C-Brochure-FR-WEB.pdf (Page consultée le 22 janvier 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications, de la Condition féminine (MCCCF). (2012). Rôle du ministère. *In* ministère de la Culture, des Communication et de la Condition féminine. *Secteurs d'intervention. Au plan régional et local.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=108 (Page consultée le 18 juillet 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2013a). Politique d'intégration des arts à l'architecture. *In* ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Secteurs d'intervention. Arts visuels, architecte et métiers d'art. Politique.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=59 (Page consultée le 17 juillet 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications, de la Condition féminine (MCCCF). (2013b). Partenariat municipal et régional. *In* ministère de la Culture, des Communication et de la Condition féminine. *Secteurs d'intervention. Au plan régional et local. Panorama du secteur.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3689 (Page consultée le 18 juillet 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2014a). Blogue. *In* Agenda 21 de la Culture du Québec. *Blogue*. http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/blogue/ (Page consultée le 16 juillet 2014).

Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF). (2014b). Lieux de diffusion, organismes et événements en art actuel. *In* ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. *Programmes et services. Publications. Avril 2014.* http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Lieux_diffusion_avril_2014.pdf (Page consultée le 20 juillet 2014).

Québec. Ministère des Affaires municipaux, des Régions et de l'Occupation du territoire (2013). L'organisation municipale et régionale au Québec en 2013. *In* ministère des Affaires municipaux, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Organisation municipale. Structure municipale.* http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/organisation_territoriale/organisation_municipale.pdf (Page consultée le 21 mars 2014).

Ramade, B. (2007). Mutation de l'art écologique? *Cosmopolites — Esthétiques et espace public*, vol. 15, p. 31-42.

Ramade, B. (2014). « Installation ». *In Encyclopaedia Universalis*. http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/installation/ (Page consultée le 5 mai 2014).

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (2012). Normes québécoise des meilleures pratiques de diffusion en arts visuels du Québec. *In Regroupement des artistes en arts visuels du Québec.* http://www.raav.org/pls/htmldb/f?p=105:99:0::NO::P99_IM:532 (Page consultée le 7 avril 2014).

Réseau entreprise et développement durable (2012). Engager les parties prenantes communautaires : un guide à l'intention des entreprises. *In* Réseau entreprise et développement durable. *Connaissances. Engagements.* http://nbs.net/fr/files/2012/09/REDD_Guide_Engagement.pdf (Page consultée le 21 mars 2014).

Rouyn-Noranda — ville et village en santé inc. (2006). Qu'est-ce qu'une ville en santé? *In* Rouyn-Noranda — ville et village en santé inc. *Index*. http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/vs/index.php (Page consultée le 31 juillet 2014).

Royaume-Uni. *Department for Communities and Local Government* (2009). Multicriteria analysis manual for government policy. *In* Gouvernement du Royaume-Uni. *Publications. Guidance*. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/7612/1132618.pdf (Page consultée le 15 août 2014).

Schiff, A. (2013). Public art assessment & Conservation. *In* Arts Blogs. *Public Art. Best practices*. http://blog.artsusa.org/2013/02/12/public-art-assessment-conservation/#more-18614 (Page consultée le 5 septembre 2014).

Scott, C.A. (2013). *Museums and public value: creating sustainable futures.* Surrey, Ashgate Publishing Limited, 189 p.

Smith, C. (2012). Headwinds: sustainability as a theme in contemporary public art. *Environmentalist*, vol. 32, p. 332-338.

Société des musées québécois (s.d.). Centre national d'exposition de Saguenay. *In* Observatoire des musées. *Musées par régions*. *Saguenay-Lac-Saint-Jean*. *Arts multiples*. http://www.smq.qc.ca/mad/circuits/circuits/listeinstitut/fiche.php?ID=50-55-1059 (Page consultée le 15 avril 2014).

Statistique Canada (2012a). Recensement de 2011 — Subdivision de recensement, Sherbrooke, V — Québec. *In* Statistique Canada. *Recensement 2011. Produits analytiques. Série « Perspective géographique ».* http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2443027 (Page consultée le 24 juillet 2014).

Statistique Canada (2012b). Recensement de 2011 — Subdivision de recensement, Saint-Jérôme, V — Québec. *In* Statistique Canada. *Recensement 2011. Produits analytiques. Série « Perspective géographique ».* http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2475017 (Page consultée le 24 juillet 2014).

Statistique Canada (2012c). Recensement de 2011— Subdivision de recensement, Saguenay, V — Québec. *In* Statistique Canada. *Recensement 2011. Produits analytiques. Série « Perspective géographique ».* http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2494068 (Page consultée le 24 juillet 2014).

Statistique Canada (2012d). Recensement de 2011 — Subdivision de recensement, Rouyn-Noranda, V — Québec. *In* Statistique Canada. *Recensement 2011. Produits analytiques. Série « Perspective géographique ».* http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2486042 (Page consultée le 24 juillet 2014).

Stewart, S., 2010 Legacies Now et le Réseau des villes créatives du Canada (2010). Trousse de cartographie culturelle. *In* Réseau des villes créatives du Canada. *Publications. CCNC Toolkits.* http://www.creativecity.ca/database/files/library/Trousse_de_cartographie_culturelle.pdf (Page consultée le 9 avril 2014).

Suisse. Office nationale de développement territorial (2004). Guide des outils d'évaluation selon le développement durable. *In* Cantons de Vaud. *Environnement. Développement durable. Outils.* http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/fichiers_pdf/ARE_outils_evaluation.pdf (Page consultée le 11 août 2014).

Thériault, L. (2013). L'art de la sculpture végétale, qu'est-ce que c'est? *In Journal de Métro*. http://journalmetro.com/actualites/montreal/341887/lart-de-la-sculpture-vegetale-quest-ce-que-cest/ (Page consultée le 10 mai 2014).

Tiberghien, G.A. (2014). Land art. *In Encyclopaedia Universalis*. http://www.universalis-edu.com.ezproxy.usherbrooke.ca/encyclopedie/land-art/ (Page consultée le 21 mai 2014).

Tourangeau, J. (2013). *Recherche-action sur le développement du tourisme culturel à la Ville de Saint-Jérôme* (rapport interne de la Ville de Saint-Jérôme). Saint-Jérôme, Ville de Saint-Jérôme, 39 p.

Trépanier, M. et Pressé, S. (2012). Galerie d'art du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke. Une collection / un parcours. *In* Centre culturel de l'Université de Sherbrooke. *Galerie d'art.* http://www.centrecultureludes.ca/billet-spectacle/galerie-dart-de-luniversite-de-sherbrooke/collections-doeuvres.aspx (Page consultée le 18 février 2014).

Trépanier, M., Pressé, S., Ferland, M., D. et Webster, A. (2014). Consultation des parties prenantes de Sherbrooke — projet de legs culturel durable — Collection Loto-Québec. Communication orale. *Entrevue animée par Jean-François Ouellet et Caroline Vallières avec Mario Trépanier, directeur du Centre culturel de l'Université de Sherbrooke, Suzanne Pressé, coordonnatrice des expositions et de l'animation de la Galerie d'art, Dominic Ferland, coordonnateur du service de la culture de l'Université de Sherbrooke, et Alain Webster, vice-recteur du développement durable et des relations gouvernementales et vice-recteur du Campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke*, 31 mars, Centre culturel de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Turcotte, M.F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26 000. *In* Institut de la francophonie pour le développement durable. *Publication. Collection Points de repère.* http://www.ifdd.francophonie.org/media/docs/publications/428_ISO_26000_Internet.pdf (Page consultée le 9 avril 2014).

Union des municipalités du Québec (2014). Les municipalités au cœur de l'occupation et de la vitalité des territoires. Répertoire des outils de planification des territoires. Une initiative du Caucus des municipalités locales. *In* Union des municipalités du Québec. *Publications. Autres publications*. http://www.umq.qc.ca/uploads/files/pub_autres/repertoire_occupation_territoire_jan2014.pdf (Page consultée le 10 avril 2014).

Université de Sherbrooke (2013). Voir mon avenir se dessiner. *In* Université de Sherbrooke. *Accueil. L'Université de Sherbrooke. Brochure institutionnelle.* http://www.usherbrooke.ca/accueil/fileadmin/sites/accueil/documents/usherbrooke_brochure_voiraufutur_juin_2013.pdf (Page consultée le 27 juillet 2014).

Université de Sherbrooke (s.d.a). Centre culturel de l'Université de Sherbrooke. *In* Université de Sherbrooke. *Étudiants. Services universitaires.* http://www.usherbrooke.ca/etudiants/services-universitaires/centre-culturel/ (Page consultée le 18 février 2014).

Université de Sherbrooke (s.d.b). Activités artistiques et culturelles. *In* Université de Sherbrooke. *Sur nos campus. Milieux de vie.* http://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/campus/vie/culture/ (Page consultée le 18 février 2014).

Université de Sherbrooke (s.d.c). Le Centre culturel. *In* Université de Sherbrooke. *Développement durable. Sur nos campus. Milieux de vie.* http://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/campus/vie/culture/centre-culturel/ (Page consultée le 18 février 2014).

Vallières, C. (2014a). Discussion au sujet des critères d'exclusion des projets durables du portfolio et des parties prenantes de la consultation. Communication orale. *Entretien téléphonique avec Caroline Vallières, conseillère au Service du développement durable de Loto-Québec*, 30 janvier 2014, Sherbrooke.

Vallières, C. (2014b). Réunion de travail sur le tableau multicritères et sur la stratégie de consultation. Communication orale. *Entretien avec Caroline Vallières, conseillère au Service du développement durable de Loto-Québec*, 6 février 2014, Sherbrooke.

Vézina, L. et Blackburn, J. (2012). Présentation de démarches d'intégration de la culture au développement durable et d'actions exemplaires. *In* ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec et ministère de la Culture et de la Communication de la France, *Colloque culture et développement durable 2012*, Paris, 22-23 novembre. Paris, culture-dd12.org.

Ville de Rouyn-Noranda (2010). Schéma d'aménagement et de développement révisé en 2010. *In* Ville de Rouyn-Noranda. *Organisation municipale. Schéma d'aménagement et plan d'urbanisme*. http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/fr/page/schema-amenagement-et-de-developpement/ (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Rouyn-Noranda (2012a). Culture, sports et loisirs — tous les onglets. *In* Ville de Rouyn-Noranda. *Culture, sports et loisirs.* http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/fr/page/culture-sports-et-loisirs/ (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Rouyn-Noranda (2012b). Qu'est-ce que le Fonds municipal d'art contemporain? *In* Ville de Rouyn-Noranda. *Organisation municipale. Politiques et programmes municipaux. Fonds municipal d'art contemporain*. http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/fr/page/fonds-municipal-art-contemporain/ (Page consultée le 1 août 2014).

Ville de Rouyn-Noranda (2012c). Communautaires et proximité. *In* Ville de Rouyn-Noranda. *Organisation municipale. Services municipaux*. http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/fr/page/communautaires-et-proximite/ (Page consultée le 31 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2003). Politique des arts, de la culture et du patrimoine de la Ville de Saguenay. *In* Ville de Saguenay. *Reztez informé. Politiques.* http://ville.saguenay.ca/fr/media/view/publications/4509_politique_culturelle_2004.pdf (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2011). Faites-vous plaisir — Rapport d'évènement 2011. Consultation publique sur l'implication bénévole. *In* Ville de Saguenay. *Services aux citoyens. Services aux aînés. Saguenay Villes Amie des aînés*. http://ville.saguenay.ca/fr/media/viewst/services_aux_citoyens/services_aux_aines/rapport_faites_vous_plaisir_2011.pdf (Page consultée le 31 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2014a). Histoire de la Ville et archives — tous les onglets. *In* Ville de Saguenay. *Découvrir Saguenay. Histoire de la Ville et archives*. http://ville.saguenay.ca/fr/decouvrir-saguenay/histoire-de-la-ville-et-archives/saguenay-metropole-regionale (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2014b). Patrimoine —Kénogami, Arvida et Historique. *In* Ville de Saguenay. *Découvrir Saguenay. Patrimoine*. http://ville.saguenay.ca/fr/decouvrir-saguenay/patrimoine (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2014c). Arts, culture, communautaire et bibliothèque. *In* Ville de Saguenay. *Administration. Services municipaux*. http://ville.saguenay.ca/fr/administration-municipale/services-municipaux/arts-culture-communautaire-et-bibliotheque(Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saguenay (2014d). Éveille ma culture. *In* Ville de Saguenay. *Activités et loisirs. Arts et culture. Programmes culturels*. http://ville.saguenay.ca/fr/activites-et-loisirs/eveille-ma-culture (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saint-Jérôme (2013a). Histoire de Saint-Jérôme. *In* Ville de Saint-Jérôme. *Ville. À propos de la ville. Histoire de Saint-Jérôme*. http://www.vsj.ca/fr/histoire-de-saint-jerome.aspx (Page consultée le 27 juillet 2014).

Ville de Saint-Jérôme (2013b). Portrait de Saint-Jérôme. *In* Ville de Saint-Jérôme. *Ville. À propos de la ville. Portrait de Saint-Jérôme*. http://www.vsj.ca/fr/portrait-de-saint-jerome.aspx (Page consultée le 27 juillet 2014).

Ville de Saint-Jérôme (2013c). Culture — Tous les onglets. *In* Ville de Saint-Jérôme. *Résidents. Culture.* http://www.vsj.ca/fr/attraits-culturels.aspx (Page consultée le 27 juillet 2014).

Ville de Saint-Jérôme (2013d). Service des loisirs, de la culture, de la vie communautaire et des communications. *In* Ville de Saguenay. *Ville. Administration municipale. Services municipaux.* http://www.vsj.ca/fr/service-des-loisirs-de-la-culture-de-la-vie-communautaire-et-des-communications.aspx (Page consultée le 28 juillet 2014).

Ville de Saint-Jérôme (2013e). Répertoire des organismes culturels. *In* Ville de Saint-Jérôme. *Résidents. Culture. Répertoire des organismes culturels*. http://www.vsj.ca/fr/repertoire-des-organismes-culturels.aspx (Page consultée le 27 juillet 2014).

Ville de Sherbrooke (2007). État de situation / diagnostic et enjeux et cadre de référence et d'intervention. Politique de développement social et communautaire. *In* Ville de Sherbrooke. *Consultations.* http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/Communications/consultations/developpementsocial/Rapport_Etat_Situation.pdf (Page consultée le 18 février 2014).

Ville de Sherbrooke (2013). La culture, un service public. Un état des lieux après 10 ans de politique culturelle 2003-2013. *In* Ville de Sherbrooke. *Citoyens. Arts et culture.* http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/SSCVC/culture/etat_des_lieux_apres_10_ans_de_politique_culturelle__2003-2013_.pdf (Page consultée le 18 février 2014).

Ville de Sherbrooke (2014). Vie étudiante. *In* Ville de Sherbrooke. *Citoyens. Vie étudiante.* https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/citoyen/vie-etudiante/(Page consultée le 26 juillet 2014).

Ville de Sherbrooke et Plania Inc. (2014). Schéma d'aménagement et de développement révisé 2012-2017. Règlement n° 875. *In* Ville de Sherbrooke. *Planification et aménagement du territoire. Révision des documents d'urbanisme.* http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/Planification/2_Schema_Version_finale_2014-plans_low.pdf (Page consultée le 26 juillet 2014).

Villemaire, D. (5 février 2014). *Critères d'exclusion à confirmer avec le Service de l'engagement social de Loto-Québec.* Courriel électronique à Dominique Villemaire, coordonnatrice du Service l'engagement social, adresse courriel : Dominique.Villemaire@loto-quebec.qc.ca

Villemaire, D. et Webster, A (2013). Entretien d'introduction sur le projet de portfolio de projets durables. Communication orale. *Entretien avec Alain Webster, vice-recteur au développement durable et aux relations gouvernementales et vice-recteur au Campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke, et avec Dominique Villemaire, coordonnatrice du Service de l'engagement social de Loto-Québec*, 31 octobre, Sherbrooke.

Villeneuve, C., Riffon, O. et Tremblay, D. (2014). Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable adoptée par la Francophonie. *In* Sypnase. *À la une. 30 juin 2014.* http://synapse.uqac.ca/wp-content/uploads/2014/06/Guide-dutilisation_GADDF_2014.pdf (Page consultée le 14 août 2014).

Wilkinson, S. (2004). How artists can work with design teams on capital projects: an arts consultant's perspective. Public Art Online. *Resources. Collaboration.* http://www.publicartonline.org.uk/resources/rescollaboration/collaboration_consultant.php (Page consultée le 7 septembre 2014).

BIBLIOGRAPHIE

Australie. *National Institute for Experimental Arts*, UNSW, *City of Sydney* et *Carbon Arts* (s.d.). A database of eco public art. *In Curating cities*. http://eco-publicart.org/ (Page consultée le 14 septembre 2014).

États-Unis. *Americans for the arts* (2014). Public art network *year in review* database. *In* Americans for the Arts. *By program. Networks and Councils. Public Art Network. PAN year in review database research*. http://www.americansforthearts.org/by-program/networks-and-councils/public-art-network/public-art-year-in-review-database/yir-search (Page consultée le 14 septembre 2014).

France. Coalition pour l'art et le développement durable (2014). Le prix COAL art et environnement. *In Coalition pour l'art et le développement durable*. http://www.projetcoal.org/coal/le-prix-coal-art-et-environnement/ (Page consultée le 14 septembre 2014).

Québec. Les Arts et la Ville (s.d.) Activités — Prix Les Arts et la Ville. *In* Les Arts et la Ville. *Activités. Prix Les Arts et la Ville.* http://www.arts-ville.org/activites/prix-les-arts-et-la-ville/ (Page consultée 14 septembre 2014).

Royaume-Uni. *Public Art Online* (2008). Case studies. *In Public Art Online*. http://www.publicartonline.org.uk/casestudies/ (Page consultée le 14 septembre 2014).

ANNEXE 1 — NOTE SUR L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Étant donné que les villes de Sherbrooke, de Rouyn-Noranda et de Saguenay ont des compétences d'une municipalité régionale de comté, l'identification des parties prenantes s'est élevée jusqu'au palier supralocale (Monville et Cameron, 2001). Ces parties prenantes ont été identifiées à partir des documents suivants :

- Daigle et Gauthier (2004) ont identifié différentes parties prenantes dans leur description des modes de gestion de la culture dans les municipalités québécoises.

- L'Union des municipalités du Québec (2014) a décrit les instances locales et régionales qui ont des compétences dans le domaine de la culture et du loisir.

- Cole et autres (2010) ont réalisé une trousse d'information sur l'art public pour établir les meilleures pratiques sur la réalisation d'un projet d'œuvre d'art public, d'une commande auprès des artistes, d'un programme d'art public, des partenariats potentiels et de la gestion d'une collection d'œuvres d'art au Canada. Les auteurs ont énuméré et défini les parties prenantes de l'art public.

- Le Centre de conservation du Québec (2013) a fait un guide sur l'entretien et la conservation d'une œuvre d'art public. Le guide a l'avantage d'énumérer les responsabilités des parties prenantes impliquées dans toutes les phases de réalisation du projet d'œuvre d'art public pour s'assurer de sa durabilité dans le temps.

- Turcotte et autres (2011) ont fait un aide-mémoire des parties prenantes pouvant être impliquées dans la responsabilité sociétale d'une organisation selon la norme ISO 26 000.

- Alméras et Wéra (1998) ont énuméré les partenaires possibles dans leur guide pratique de partenariats pour les initiatives culturelles sur la scène municipale.

- Stewart et autres (2010) ont proposé une banque de mots pour caractériser une partie prenante culturelle afin de réaliser une cartographie des ressources culturelles d'un territoire.

Les groupes identifiés dans les ouvrages sont énumérés et définis dans le tableau A1-1. Ils représentent les parties prenantes importantes pour le projet d'art public sur la scène municipale. Pour une meilleure compréhension du développement culturel d'une ville, il est proposé de lire le bilan de la politique culturelle de la Ville de Sherbrooke (Ville de Sherbrooke, 2013). Ce bilan brosse un portrait exhaustif des parties prenantes impliquées dans différentes initiatives culturelles du territoire.

Tableau A1-1 : Parties prenantes identifiées et leur définition (compilé d'après : Turcotte et autres, 2011, p. 126-127; Union des municipalités du Québec, 2014, p. 12-15, 31-35; Centre de conservation du Québec, 2013, p. 24-31; Cole et autres, 2010, p. 54-55; Daigle et Gauthier, 2004, p. 15;Alméras et Wéra, 1998, p. 12-13; Stewart et autres, 2010, p. 77)

Parties prenantes	Définition
Partenaire culturel de Loto-Québec (niveau 1)	➢ Centre culture de l'Université de Sherbrooke; ➢ Musée d'art contemporain des Laurentides à Saint-Jérôme; ➢ Centre d'exposition de Rouyn-Noranda; ➢ Centre national d'exposition à Saguenay.
Groupes vulnérables (niveau 2)	➢ Les parties prenantes qui représentent : les enfants, les femmes, les autochtones, les minorités ethniques, les minorités religieuses, les personnes handicapées, les patients et malades, les personnes âgées, les personnes déplacées, les personnes illettrées, les immigrants et les prisonniers (Turcotte et autres, 2011).

Tableau A1-1 : Parties prenantes identifiées et leur définition (suite)

Parties prenantes	Définition
Collectivité (niveau 2)	➢ Groupe peu structuré de personnes qui ont quelque chose en commun, que ce soit un intérêt particulier ou le simple fait de vivre au même endroit (Cole et autres, 2010). Il peut représenter les citoyens (groupes ou individus), les voisins, les riverains, les collectivités locales, les familles et les générations futures (Turcotte et autres, 2011). Les multiples collectivités ou groupes de gens reflètent la diversité des perspectives et des antécédents culturels qui forment notre contexte social (Cole et autres, 2010). Certains bénévoles peuvent s'engager gratuitement pour le projet d'art public, une cause qui devient la leur (Alméras et Wéra, 1998).
Service de la culture de la Ville (niveau 2)	➢ Fonctionnaires municipaux qui gèrent le service de la culture afin de faciliter l'accès et la diffusion de produits culturels aux citoyens. Ceux-ci ont une expertise et une connaissance poussée du milieu artistique. Les petites municipalités délèguent la compétence de la culture au service de loisirs. Les grandes Villes ont un service des arts et de la culture. Ces derniers gèrent les outils de soutien à la culture : ➢ Politique de reconnaissance des organismes culturels qui leur permettent d'avoir accès à des locaux, des équipements et du soutien technique de la Ville; ➢ Construction et gestion d'infrastructure culturelles; ➢ Programme de soutien aux activités des organismes culturels (salles de spectacles, musées, galeries, centres multifonctionnels, etc.); ➢ Programme de développement d'ateliers d'artistes; ➢ Prix d'excellence et bourses de mérite; ➢ Mesures incitatives pour soutenir le développement de la participation citoyenne (médiation culturelle et tarification ciblée). (Daigle et Gauthier, 2004)
Organismes culturels (niveau 2)	➢ Producteurs d'œuvres originales, diffuseurs d'œuvres ou de spectacles, installation de production et lieu de présentation. Les organisations peuvent réaliser leurs activités dans les arts professionnels et communautaires, le patrimoine, les loisirs et le tourisme (Stewart et autres, 2010). Les organismes culturels peuvent être privés : musées privés, théâtres, orchestres, galeries d'art, etc. Ils peuvent être également publics : les Conservatoires, les Musées, les Bibliothèques et les Centres culturels. (Alméras et Wéra, 1998)

Tableau A1-1 : Parties prenantes identifiées et leur définition (suite)

Parties prenantes	Définition
Experts en art public (niveau 2)	➢ Une équipe composée d'architectes, d'ingénieurs et/ou de spécialistes techniques qui procède à un examen technique d'une proposition conceptuelle afin d'évaluer la faisabilité technique d'une œuvre d'art (Cole et autres, 2010). ➢ Architecte et architecte paysagiste : Cet expert effectue le suivi du projet de construction d'un bâtiment ou d'un aménagement d'un site au fil de chacune des étapes, tout en s'assurant que les conditions les plus propices à la bonne conservation de l'œuvre d'art public sont mises en place et maintenues (Centre de conservation du Québec, 2013). C'est un professionnel agréé chargé de la conception et de la coordination d'un projet d'aménagement (Cole et autres, 2010). ➢ L'artiste est appelé à réaliser l'œuvre d'art et la documentation sur le devis du projet d'art, sur son concept dans son milieu et sur son plan de conservation. La portée de la responsabilité de l'artiste est déterminée par contrat (Centre de conservation du Québec, 2013). Selon le Conseil des Arts du Canada et d'autres agences subventionnaires de ce genre, un artiste est une personne qui a produit des œuvres d'art de façon indépendante, qui exerce la profession d'artiste indépendant depuis au moins trois ans, après avoir obtenu une formation spécialisée, et qui a exposé en public au moins trois fois dans un contexte d'art visuel professionnel au cours de trois dernières années (Cole et autres, 2010). Les professionnels artistiques se regroupent en associations (Alméras et Wéra, 1998). D'autres participants tels que les artisans collaborent avec l'artiste pour la réalisation de l'œuvre : verrier, céramiste, ingénieur en hydraulique ou fondeur y contribuent par leur expertise technique (Centre de conservation du Québec, 2013). ➢ Restaurateur de l'œuvre d'art public : Un professionnel qui a une expertise en histoire de l'art et qui se spécialise dans la conservation technique et la restauration d'œuvres d'art (Cole et autres, 2010). Il peut donner son avis sur le choix des matériaux et sur les techniques de fabrication et d'installation du projet d'art public. Sa formation lui permet d'évaluer les dommages qu'une œuvre d'art a subis et de suggérer les interventions appropriées. (Centre de conservation du Québec, 2013) ➢ Consultant en art public : Un spécialiste du domaine des arts qui a une expertise en art public. Cette personne connaît le domaine de l'art contemporain ou travaille en collaboration avec d'autres spécialistes du domaine des arts qui ont des connaissances spécialisées. (Cole et autres, 2010) ➢ Ingénieur : Le professionnel agréé chargé des aspects techniques d'un projet d'aménagement (Cole et autres, 2010). Il collabore avec l'artiste et les autres participants d'un projet d'art public en tant qu'expert en matière du choix des matériaux, du fonctionnement des éléments mécaniques et électriques ainsi que des risques naturels du milieu (ex. : drainage du sol) (Centre de conservation du Québec, 2013). ➢ Fabricant : Une personne ou une entreprise que l'artiste ou l'agence engage par contrat pour bâtir ou construire une œuvre d'art ou des éléments d'une œuvre d'art (Cole et autres, 2010). ➢ Équipe d'entretien : Une équipe formée de membres du personnel des services concernés de l'agence, y compris la voirie, l'éclairage, les installations électriques et l'art public, qui examinent l'état des œuvres d'art et qui en assurent l'entretien périodique. Ces travaux sont gérés par le personnel du service d'art public; celui-ci fait appel à l'artiste et à des experts en conservation, selon le besoin. (Cole et autres, 2010)

Tableau A1-1 : Parties prenantes identifiées et leur définition (suite)

Parties prenantes	Définition
OBSL parapublic culturel (niveau 2)	➢ Organisme à but non lucratif parapublic qui offre des services culturels aux citoyens : subventions, coordination de l'offre culturelle et touristique, financement de projets d'aménagement, porteur d'évènements municipaux, etc. Elle rend des comptes à l'administration municipale. (Daigle et Gauthier, 2004)
Commission sur l'art public (niveau 2)	➢ Comité de l'art public : Un groupe de planification de haut niveau formé de représentants des services de planification, de génie, d'aménagement et d'art public, qui examinent l'ensemble des possibilités en matière d'art public et qui établissent la liste des priorités (Cole et autres, 2010). ➢ Groupe du plan directeur d'art public : Il peut s'agir d'un comité de professionnels, comme un comité d'examen de la conception, ou d'un groupe formé de spécialistes du domaine de l'art contemporain et de représentants des services d'urbanisme et d'aménagement urbain et du public. Le comité examine les politiques et fait des recommandations, il évalue les priorités des programmes et il surveille le processus de travail afin de veiller au respect des normes des programmes. (Cole et autres, 2010) ➢ Groupe de planification de secteur : Ces groupes sont composés de représentants d'un secteur local ainsi que du personnel de conception et du personnel municipal qui participent à un projet particulier. Il peut s'agir d'une association officielle ou non officielle. Ce groupe peut participer à l'élaboration du plan artistique ou du cadre de référence à l'intention des artistes; il peut avoir voix au processus de sélection et d'acceptation et l'appuyer. (Cole et autres, 2010)
Commission de la culture (niveau 3)	➢ Une commission de la culture rassemble tous les groupes culturels issus des différentes disciplines artistiques relevant directement du conseil de ville. Son mandat est de faire le suivi de la politique culturelle de la ville. (Daigle et Gauthier, 2004)
Médiateurs culturels (niveau 3)	➢ Conservateur : Un professionnel des arts visuels qui a une connaissance de l'art, une formation spécialisée dans le domaine, et de l'expérience à coordonner des expositions et à tenir une collection (Cole et autres, 2010). ➢ Critique ou écrivain du domaine des arts : Un écrivain professionnel du domaine des arts, qui rédige pour des publications imprimées ou en ligne régionales, nationales ou internationales. Des écrivains peuvent aussi être engagés pour rédiger des textes destinés à une brochure ou à d'autres documents publicitaires ou éducatifs. (Cole et autres, 2010) ➢ Institutions ou groupes éducatifs (Stewart et autres, 2010).
Institutions publiques (niveau 3)	➢ Ensemble de parties prenantes offrant une certaine expertise et un soutien financier à un projet dans la sphère publique : les ministères, les agences, les bureaux régionaux et les centres locaux de développement (Alméras et Wéra, 1998). Ils peuvent également être des organismes de soutien et de recherche : les agences gouvernementales, les universités, les instituts, les chaires d'études et les observatoires (Turcotte et autres, 2011).

Tableau A1-1 : Parties prenantes identifiées et leur définition (suite)

Parties prenantes	Définition
Partenaires d'affaires (niveau 3)	➢ Petites et grandes entreprises (Alméras et Wéra, 1998). ➢ Mécène : Une personne ou une fondation qui utilisent sa fortune pour favoriser les arts et la culture (Alméras et Wéra, 1998). ➢ Agents économiques : Organismes publics et parapublics qui offrent des services sur le développement économique du territoire. La culture se présente comme un secteur d'activité économique pour eux (Union des municipalités du Québec, 2014). Ils représentent les chambres de commerce, les représentants de l'industrie et les entreprises locales (Turcotte et autres, 2011). ➢ Organisations impliquées indirectement dans la culture : chambres de commerce, regroupement de gens d'affaires, associations professionnelles et clubs sociaux (Alméras et Wéra, 1998). ➢ Organismes communautaires : organisations qui offrent également des services en loisirs pour le développement social et donnent l'accès aux citoyens culturels (Stewart et autres, 2010). ➢ Milieu scolaire : les universités, les grandes écoles et les collèges (Alméras et Wéra, 1998).
Pouvoirs publics (exclu)	➢ Les parties prenantes qui ont un rôle politique aux instances locales, régionales, provinciales, nationales et supranationales. Celles-ci peuvent représenter également les partis politiques (Turcotte et autres, 2011). ➢ Conseil de quartier : Comité de citoyens et d'élus municipaux qui s'occupent de quelques services de proximité à ces citoyens (Union des municipalités du Québec, 2014). ➢ Conseil municipal : rassemble les maires et les conseillers municipaux élus par la population du territoire afin de diriger les politiques du territoire. ➢ MRC : représente le palier supralocal constitué de maires et du préfet ayant pour fonction de proposer des orientations de développement et un schéma d'aménagement du territoire (Union des municipalités du Québec, 2014).

ANNEXE 2 — INVITATIONS POUR LA CONSULTATION

Les coordonnées des personnes ressources contactées sont décrites dans le tableau A2-1. Les partenaires culturels de Loto-Québec ont été contactés en mi-février par téléphone et la discussion a suivi le modèle du courriel A2-1. Le courriel demandait les périodes de disponibilités parmi trois jours exposés dans la première colonne du tableau A2-1 pour faire une consultation chez le partenaire culturel. S'il n'y avait pas de personne pour répondre, un message vocal leur a été laissé afin de se référer au courriel. Une semaine était allouée pour avoir une réponse de la part du partenaire culturel.

Par la suite, un fonctionnaire du service de la culture de la ville a été contacté afin de réserver un après-midi pour s'entretenir sur les besoins culturels de la collectivité hôte. Le fonctionnaire du service de la culture avait jusqu'au 12 mars 2014 pour répondre à l'invitation du courriel A2-2. Dans le cas d'un désistement, aucun suivi n'a été fait une seconde fois auprès de l'administration publique de la ville. L'ordre du jour et les questions ont été transmis aux participants du comité de consultation la semaine avant la réunion.

Tableau A2-1 : Coordonnées des partenaires culturels et du service de la culture de la ville accueillant l'exposition *Territoires imaginés par les artistes de la Collection*

Ville-hôte	Partenaire culturel	Service de la culture
Sherbrooke 19 au 21 mars	**Dominic Ferland** Coordonnateur au service de la culture Centre culturel de l'Université de Sherbrooke (819) 821-8000 poste 62907 Dominique.Ferland@usherbrooke.ca	**Ann-Janick Lépine** Agente professionnelle de développement culturel Division de la culture de la Ville de Sherbrooke (819) 823-8000 p. 5439 Ann-janick.lepine@ville.sherbrooke.qc.ca
Saint-Jérôme 26 au 28 mars	**Andrée Matte** Conservatrice Musée d'art contemporain des Laurentides à Saint-Jérôme (450) 432-7171 poste 5 matte@museelaurentides.ca	**N/A**
Saguenay 9 au 11 avril	**Manon Guérin** **Directrice générale** Centre national d'exposition à Saguenay Tél. : (418) 546-2177 mguerin@centrenationalexposition.com	**Lise Laroche** **Conseillère Arts et culturel** Division Arts, Culture et Bibliothèques de la Ville de Saguenay (418) 698-0000 p. 4165 Lise.laroche@ville.saguenay.qc.ca
Rouyn-Noranda 30 avril au 2 mai	**Jean-Jacques Lachapelle** Directeur général Centre d'exposition de Rouyn-Noranda (819) 762-6600 direction.cern@rouyn-noranda.ca	**Lise Paquet** Coordonnatrice administrative Services communautaires et de proximité de la Ville de Rouyn-Noranda (819) 797-7110 p. 7390 lise.paquet@rouyn-noranda.ca

COURRIEL A2-1

Dominic Ferland
Coordonnateur au service de la culture
Centre culturel de l'Université de Sherbrooke
2500 boul. de l'Université,
Sherbrooke (QC) J1K 2R1
Tél. : 819-821-8000 p. 62907
Courriel : dominique.ferland@usherbrooke.ca

Vendredi 21 février 2014

Objet : Demande d'entretien pour le projet de legs pour la communauté de Collection Loto-Québec

Bonjour, M. Dominic Ferland,

Pour son 35^{e} anniversaire, la Collection Loto-Québec lance une nouvelle formule de diffusion, appelée La Collection Loto-Québec : l'art de partager afin de soutenir la création québécoise en arts visuels et de contribuer à la diffusion de l'art contemporain. Dans le cadre de son nouveau programme de diffusion, Loto-Québec s'est engagée à élaborer un projet de legs durable pour la communauté sherbrookoise qui accueillera l'exposition thématique Territoires imaginés de la Collection. Ce projet vise à laisser une trace durable à la suite du départ de l'exposition qui répond à un besoin de la collectivité hôte. Il doit intégrer l'art, l'environnement et la collectivité avec une enveloppe budgétaire s'élevant à 10 000 $.

Étant responsable du projet de legs pour la communauté, je suis en train de planifier une démarche de consultation avec le Centre culturel de l'Université de Sherbrooke et la Division de la culture de la municipalité de Sherbrooke afin de déterminer la nature du legs. La présente requête consiste à valider avec vous les moments opportuns pour se rencontrer. Voici trois dates en matinée que je vous suggère : 19, 20 ou 21 mars 2014. La consultation de deux heures portera sur l'identification des legs durables possibles répondant aux besoins de la communauté. Je vous invite à réfléchir sur la forme que le legs pourra prendre et je vous transmets la grille multicritère en pièce jointe. Cette grille multicritère va servir à sélectionner les projets durables les plus pertinents aux objectifs de Loto-Québec. Elle s'inspire des objectifs de l'Agenda 21 de la Culture du Québec et des principes de la Loi sur le développement durable du Québec.

Je vous remercie de répondre à la présente demande d'entretien et de confirmer le lieu de l'entretien avant le jeudi 27 février 2014. Je vais vous communiquer avec vous pour confirmer la date de l'entretien au plus tard le mercredi 12 mars 2014. Afin d'alimenter notre réflexion sur le besoin de la communauté, je vous suggère d'inviter une à cinq personnes-ressources d'organismes qui appuient vos initiatives culturelles au sein de la municipalité. Je vous remercie de confirmer le nom de la personne, son titre ainsi que l'organisme qu'il ou elle représente. Par ailleurs, veuillez prendre note que je ne ferai pas le suivi de l'entretien avec vos invités.

Caroline Vallières, conseillère du Service du développement durable de Loto-Québec, assistera à notre entretien pour m'appuyer dans ma démarche de consultation. Elle pourra vous informer de l'implication de Loto-Québec sur le projet de legs pour la communauté. Vous pouvez la contacter par courriel : caroline.vallieres@loto-quebec.Québec.ca. De plus, si vous avez des questions ou des commentaires au sujet de la démarche de consultation, vous pouvez m'appeler au 819-578-9854 ou me contacter par courriel : jean-francois.ouellet2@usherbrooke.ca.

Veuillez, M. Dominic Ferland, recevoir mes sentiments les plus distingués.

Jean-François Ouellet
Candidat à la maîtrise en environnement
Université de Sherbrooke
1970, rue du Montagnais, C-206
Sherbrooke (Québec) J1K 2X9
Tél. : (819) 578-9854
Courriel : jean-francois.ouellet2@usherbrooke.ca

COURRIEL A2-2

Ann-Janick Lépine
Agente professionnelle du développement culturel
Division de la culture de la Ville de Sherbrooke
191, rue du Palais, C.P. 610,
Sherbrooke (QC) J1H 5H9
Tél. : 819-821-5438
Courriel : ann-janick.lepine@ville.sherbrooke.qc.ca

Mardi 28 février 2014

Objet : Demande d'entretien pour le projet de legs pour la communauté de Collection Loto-Québec

Bonjour, Mme Ann-Janick Lépine,

Pour son 35^{e} anniversaire, la Collection Loto-Québec lance une nouvelle formule de diffusion, appelée La Collection Loto-Québec : l'art de partager afin de soutenir la création québécoise en arts visuels et de contribuer à la diffusion de l'art contemporain. Dans le cadre de son nouveau programme de diffusion, Loto-Québec s'est engagée à élaborer un projet de legs durable pour la communauté qui accueillera l'exposition thématique Territoires imaginés de la Collection. Ce projet vise à laisser une trace durable à la suite du départ de l'exposition qui répond à un besoin de la collectivité hôte. Il doit intégrer l'art, l'environnement et la collectivité avec une enveloppe budgétaire s'élevant à 10 000 $.

Étant responsable du projet de legs pour la communauté, je suis en train de planifier une démarche de consultation avec le Centre culturel de l'Université de Sherbrooke accueillant l'exposition culturelle Territoires imaginés et la division de la culture de la Ville de Sherbrooke afin de déterminer la nature du legs. La présente requête consiste à valider une rencontre dans l'après-midi du 19 mars 2014 dans la municipalité de Sherbrooke. La consultation de deux heures portera sur l'identification des legs durables possibles répondant aux besoins de la communauté. Je vous invite à réfléchir sur les besoins culturels de la communauté et les organismes communautaires qui pourraient nous aider à la réalisation du legs pour la collectivité. La nature du legs durable sera sélectionnée à partir de la grille multicritères en pièce jointe du courriel. Cette grille s'inspire des objectifs de l'Agenda 21 de la Culture du Québec et des principes de la Loi sur le développement durable du Québec.

Je vous remercie de répondre à la présente demande d'entretien et de confirmer le lieu de l'entretien au plus tard le mardi 11 mars 2014. Par ailleurs, n'hésitez pas à inviter une à cinq autres personnes-ressources qui peuvent s'intéresser au projet de legs pour la communauté. Je vous remercie de confirmer le nom de la personne, son titre ainsi que la division du service municipal qu'il ou elle représente. Par ailleurs, veuillez prendre note que je ne ferai pas le suivi de l'entretien avec vos invités et que je ne pourrai pas accepter la participation des élus municipaux à l'entretien afin de garder une neutralité politique dans la démarche de consultation pour Loto-Québec.

Pour se renseigner sur le projet de legs pour la communauté ou sur le nouveau programme de Collection Loto-Québec : l'art de partager, vous pouvez visiter le site web de la Collection Loto-Québec sur le lien suivant : http://lotoquebec.com/cms/corporatif/fr/responsabilite-entreprise/collectivite-commandites/collection.

Caroline Vallières, conseillère du Service du développement durable de Loto-Québec, assistera à notre entretien pour m'appuyer dans ma démarche de consultation. Elle pourra vous informer de l'implication de Loto-Québec sur le projet de legs pour la communauté. Vous pouvez la contacter par courriel : caroline.vallieres@loto-quebec.Québec.ca. De plus, si vous avez des questions ou des commentaires au sujet de la démarche de consultation, vous pouvez m'appeler au 819-578-9854 ou me contacter par courriel : jean-francois.ouellet2@usherbrooke.ca.

Veuillez, Mme Ann-Janick Lépine, recevoir mes sentiments les plus distingués.

Jean-François Ouellet
Candidat à la maîtrise en environnement
Université de Sherbrooke
1970, rue du Montagnais, C-206
Sherbrooke (Québec) J1K 2X9
Tél. : (819) 578-9854
Courriel : jean-francois.ouellet2@usherbrooke.ca

ANNEXE 3 — ORDRE DU JOUR ET QUESTIONS POUR LE COMITÉ LOCAL

Date de l'envoi

Lieu :
Date :
Présence :

- M. **Jean-François Ouellet**, *candidat à la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke*
- Mme **Caroline Vallières**, conseillère du Service de développement durable de Loto-Québec
- ...

ORDRE DU JOUR

1. Tour de table des participants

Les participants présentent leur fonction, leurs attentes et leurs intérêts à participer à la consultation du projet de legs pour la communauté.

2. Présentation du projet de legs pour la communauté

Jean-François Ouellet présente le volet du legs à la communauté du programme *Collection Loto-Québec : l'art de partager*. Il explique également son mandat de produire un portfolio de projets durables pour les Villes hôtes de l'exposition itinérante *Territoires imaginés* selon les objectifs de l'Agenda 21 de la Culture du Québec.

3. Diagnostic des besoins culturels de la collectivité

a) Pouvez-vous nous faire une brève description de votre milieu en 5 minutes sur son histoire, sur ses particularités et sur ce qui lui donne aux habitants un sentiment d'appartenance?

b) Pouvez-vous nous faire une brève description en 5 minutes sur l'auditoire que vous rejoignez avec vos services culturels et sur ce qui vous semble important dans votre travail pour la collectivité?

c) Quels sont les principaux enjeux sur vos services culturels offerts à votre clientèle actuellement? Quelles sont les tendances qui favorisent et qui nuisent à vos activités culturelles pour la collectivité? Qui ou quoi considérez-vous comme les forces motrices de changement dans votre communauté?

d) Quels semblent être les besoins culturels des habitants de la collectivité qui ne semblent pas satisfaits? Si vous pouvez changer une chose à propos de cette situation, que serait-elle?

e) Pouvez-vous nous donner une liste d'initiatives que vous avez effectuées en lien avec la situation décrite précédemment? Quelles initiatives qui ont bien réussies et celles qui ont moins bien réussies? Quels sont les facteurs de succès pour améliorer la situation?

f) Outre l'aspect culturel, quelles sont vos plus grandes préoccupations liées aux aspects social, économique et environnemental de votre territoire?

4. Legs pour la collectivité

a) En regardant la grille multicritères (page 3 du présent document), est-ce que vous avez des idées de projet durables à réaliser pour les habitants de la ville accueillant l'exposition itinérante *Territoires imaginés*?

b) Parmi les options de legs que vous avez suggérées, lesquelles pourraient avoir un fort appui de la population locale? Justifiez votre réponse.

c) À quelle occasion serait-il opportun de réaliser le legs pour la collectivité? À quel lieu serait-il propice pour implanter le projet durable?

5. Prochaine étape du projet de legs

a) Qu'est-ce qui vous permettra de dire que le projet de legs durable répondra aux besoins de la collectivité?

b) Avez-vous des attentes particulières ou des préoccupations à l'égard du projet de legs pour la communauté (ex. : la logistique de la réalisation du projet)?

c) Outre l'information sur votre site web, avez-vous de la documentation qui décrit votre organisation, vos services, vos initiatives et, s'il y a lieu, votre démarche de développement durable? Avez-vous un bilan de vos activités dans le cadre de votre politique culturelle?

d) Est-ce que vous avez des résultats de sondage sur la satisfaction des citoyens sur l'offre culturelle de votre organisation? Avez-vous de la documentation à l'égard des besoins des citoyens sur des projets communautaires ou culturels sur votre territoire?

Page 3 :Grille multicritères

ANNEXE 4 — OBJECTIFS DE L'AGENDA 21 DE LA CULTURE ET PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC

(Tiré de : MCCCF, 2011, p. 9-15; *Loi sur le développement durable*, c. 2, s. 1, art. 6)

Selon le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, les objectifs de l'Agenda 21C du Québec se présentent comme suit :

> « Partie 1 : L'action culturelle dans une perspective de durabilité. La culture est porteuse de sens, d'identité, de valeurs et d'enracinement.
>
> 1. Reconnaître et promouvoir l'identité culturelle québécoise à travers la protection et la mise en valeur de son patrimoine matériel et immatériel, dans toute sa diversité et sur l'ensemble du territoire.
>
> 2. Valoriser le rôle des artistes, des créateurs de toutes disciplines et des professionnels de la culture en tant que porteurs du renouvellement de l'identité culturelle québécoise et vecteurs de la diversité de ses expressions culturelles. Soutenir la création, la production et la diffusion sur tout le territoire, en protégeant la liberté d'expression et en responsabilisant l'ensemble des acteurs de la société envers l'importance d'assurer le développement viable du secteur culturel québécois.
>
> 3. Veiller à ce que le français, en tant que langue officielle du Québec, demeure la langue commune de la vie publique de toutes les Québécoises et de tous les Québécois, quelle que soit leur origine, dans le respect de la communauté de langue anglaise et des communautés culturelles ainsi que des nations amérindiennes et de la nation inuite.
>
> 4. Reconnaître la spécificité culturelle des nations amérindiennes et de la nation inuite ainsi que l'apport de leurs cultures, leurs savoirs et leurs traditions à la construction de l'identité culturelle québécoise. Favoriser la connaissance, la sauvegarde, la transmission et la mise en valeur de ces cultures au sein de leurs communautés et auprès de l'ensemble de la population québécoise.
>
> 5. Favoriser l'épanouissement culturel des citoyennes et des citoyens ainsi que l'accès et leur participation à la vie culturelle. Valoriser la pratique amateur et la médiation culturelle. Inclure les citoyennes et citoyens dans les processus d'élaboration des politiques culturelles, à tous les niveaux. Miser sur le loisir culturel comme lieu d'apprentissage et d'appropriation citoyenne.
>
> Partie 2 : Culture et société. La culture est un vecteur de démocratie, de dialogue interculturel et de cohésion sociale.
>
> 6. Valoriser la place des arts et de la culture au sein de l'ensemble des établissements d'enseignement, tant au cœur des programmes de formation que lors des activités parascolaires.
>
> 7. Reconnaître le rôle de la culture comme vecteur de cohésion sociale. Valoriser l'engagement des artistes et des citoyennes et des citoyens dont l'action culturelle contribue au développement social et économique de leur milieu de vie.
>
> 8. Favoriser, grâce aux arts et à la culture, le dialogue interculturel entre les Québécoises et Québécois. Multiplier les occasions d'interactions entre les artistes de toutes origines et la société québécoise afin de favoriser l'intégration et l'inclusion. Combattre l'intolérance, la discrimination et le racisme.

9. Intégrer la culture dans les politiques familiales municipales et favoriser l'accès des familles aux lieux culturels. Favoriser de même l'intégration de la culture dans les politiques sociales et améliorer l'accès des groupes défavorisés aux lieux culturels.

10. Promouvoir le rôle de la culture comme déterminant de la santé. Valoriser la place de l'art au sein des établissements de la santé et des services sociaux. Multiplier les partenariats entre les artistes, les organismes culturels et ce milieu.

Partie 3 : Culture et économie. La culture est un catalyseur de créativité, de développement économique et de création de richesse.

11. Reconnaître et promouvoir la culture comme levier d'un développement économique durable, à l'échelle locale, régionale et nationale. Mettre en valeur les retombées économiques de la culture québécoise. Élaborer de nouveaux modèles de soutien économique de la culture et de valorisation du mécénat. Valoriser l'entrepreneuriat culturel sous toutes ses formes. Soutenir la présence culturelle québécoise sur la scène internationale et l'inclure dans les planifications économiques locales et régionales.

12. Miser sur le pouvoir des arts et de la culture pour accroître l'excellence d'autres secteurs de l'activité économique tels que l'aménagement du territoire, le tourisme, la publicité et l'utilisation des technologies de l'information.

13. Favoriser l'adhésion des gens d'affaires au rôle de la culture dans le développement en favorisant la collaboration entre milieux culturels et milieux d'affaires, la mise en commun de leurs ressources respectives, les uns pour enrichir les projets d'affaires, les autres pour appuyer le développement de l'économie culturelle.

14. Développer et promouvoir la créativité en intégrant la culture dans les politiques d'innovation et en facilitant l'adaptation du secteur des arts et des lettres et des industries culturelles à Internet et à la nouvelle réalité numérique.

Partie 4 : Culture, territoire et environnement. La culture est un élément structurant de l'aménagement et du développement des territoires.

15. Valoriser la culture en tant que réservoir de pratiques, de savoir-faire et de traditions qui contribuent à protéger et à stimuler la diversité biologique et culturelle. Intégrer la réflexion sur le territoire et l'environnement à toute démarche culturelle.

16. Reconnaître et valoriser l'expression artistique et les spécificités culturelles régionales de manière à lutter contre l'uniformisation et la standardisation de la culture par une production diversifiée ancrée dans le territoire.

17. Reconnaître et respecter la relation étroite existant entre culture et territoire chez les nations amérindiennes et la nation inuite. Participer à la préservation ainsi qu'à la mise en valeur de leurs savoirs et usages traditionnels.

18. Prendre en considération le fait que le patrimoine naturel doit être protégé pour sa valeur culturelle autant que pour sa valeur écologique et économique.

19. Prendre en compte la culture dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de protection de l'environnement, notamment dans les études d'impact des grands projets.

20. Intégrer la dimension culturelle dans les processus d'aménagement et de développement du territoire de manière à améliorer la qualité de vie des populations, renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser l'attractivité des milieux.

21. Améliorer la qualité culturelle des cadres de vie par une mise en valeur judicieuse du patrimoine, une présence significative de l'art public, une architecture, un design et des paysages distinctifs. Intégrer la notion de cycle de vie à la conception des aménagements et des équipements. »

Les principes directeurs de la *Loi sur le développement durable* et de l'Agenda 21C du Québec s'énoncent comme suit :

« Principes directeurs de développement durable du Québec

A. « Santé et Qualité de vie » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature.

B. « Équité et solidarité sociales » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales.

C. « Protection de l'environnement » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement.

D. « Efficacité économique » : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement.

E. « Participation et Engagement » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique.

F. « Accès au savoir » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable.

G. « Subsidiarité » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés.

H. « Partenariat et Coopération intergouvernementale » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci.

I. « Prévention » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source.

J. « Précaution » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour

remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement.

K. « Protection du patrimoine culturel » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent.

L. « Préservation de la biodiversité » : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée au bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens.

M. « Respect de la capacité de support des écosystèmes » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité.

N. « Production et Consommation responsables » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources.

O. « Pollueur payeur » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci.

P. « Internalisation des coûts » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

Q. « Préservation de la diversité culturelle » : la diversité culturelle est une grande richesse pour les individus et les sociétés. La protection, la promotion et le maintien de la diversité culturelle sont une condition essentielle pour un développement durable au bénéfice des générations présentes et futures (tiré du principe de développement durable de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO). La protection, la promotion et le maintien de la diversité culturelle impliquent notamment la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles propres à notre société, car ces dernières favorisent l'évolution et l'essor de la culture québécoise.

R. « Utilisation durable des ressources culturelles » : les ressources culturelles, notamment le patrimoine, les arts et les expressions culturelles, doivent être utilisées de manière responsable dans le respect de leur essence et de leur équilibre en évitant toute forme de surexploitation, de dénaturation et d'appauvrissement pouvant compromettre leur usage à long terme pour les générations futures.

S. « Créativité et Innovation » : La culture est un puissant catalyseur de créativité et d'innovations sociales et technologiques. Le soutien à la créativité et à l'innovation est une condition essentielle pour assurer la viabilité du développement global de la société. »

ANNEXE 5 — CYCLE DE GESTION D'UN PROJET D'ART PUBLIC

(compilé d'après : Cole et autres, 2010,p. 38-52; *Arts South Australia Government*, 2004, p. 4-48; Lizotte et autres, 2006, p. 3-4, 15-19; Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012, p. 1-13; Cullihall et Perry, s.d., p. 1-5).

L'annexe tente de donner un aperçu des meilleures pratiques en art public selon le point de vue de l'agence commanditaire. Le cycle de gestion d'un projet d'art public s'effectue entre l'agence commanditaire et l'artiste commandité. Cole et autres (2010) ont élaboré une trousse d'outils sur l'art public publié sur le site web de la Fédération internationale des conseils des arts et des agences culturelles (s.d.). Ils exposent cinq étapes présentées à la figure A5-1 pour réaliser une œuvre d'art public. Il est essentiel de développer un plan de communication pour informer la communauté du projet d'art public, notamment à l'appel d'artistes, lors d'une consultation auprès de la communauté, au lancement du projet et lors du suivi après le projet (*Arts South Australia Government*, 2004).

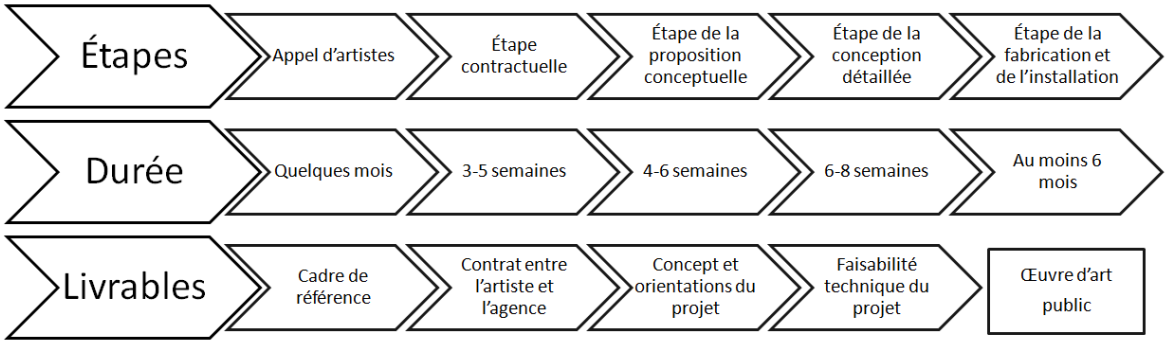

Figure A5-1 : Le cycle de gestion d'un projet d'art public (modifié de : Cole et autres, 2010, p. 13-17)

Ces étapes sont expliquées dans les prochaines sous-sections à l'aide de cette trousse (Cole et autres, 2010), d'un guide d'art public destiné pour les agences commanditaires locales en Australie (*Arts South Australia Government*, 2004) et de la documentation pertinente au Québec sur la discipline. D'autres sites web sur l'art public ont été consultés pour cette revue de littérature, mais leur contenu devenait redondant avec les sources retenues (*Public Art Online*, 2008; *Americans for the Arts*, s.d.). Pour une lecture approfondie des meilleures pratiques managériales dans les arts visuels, il est suggéré de consulter le code de pratique de l'association nationale pour les arts visuels en Australie (*National association for visual arts*, 2014).

Appel d'artistes

Au départ, un projet d'art public nécessite une bonne concertation de ses parties prenantes pour établir des objectifs clairs de sa mise en œuvre. La concertation doit permettre de définir le cadre de référence et étudier les impacts du projet sur divers enjeux, notamment les exigences légales, le contexte d'intervention et les risques managériaux. (*Arts South Australia Government*, 2004) Il est important qu'un comité de pilotage puisse faire un suivi sur la commission. Ce groupe peut comprendre des représentants de la communauté, l'agence commanditaire, des bailleurs de fonds, un consultant indépendant en art public, les spécialistes en arts ou toutes autres parties prenantes intéressées au projet. Un membre de ce groupe, habituellement le conservateur de l'agence commanditaire, pourra être responsable des communications entre le comité de pilotage de la commission et l'artiste ainsi que du suivi du budget et de l'échéancier. (*Public Art South West*, 2008; Lovell et *Arts Council England*, 2008)

Le cadre de référence est élaboré à l'intention des artistes avec l'apport de conservateurs et d'experts-conseils expérimentés en art public pour encadrer l'appel de candidatures (Cole et autres, 2010). Il fournit tous les renseignements nécessaires aux artistes sur le concours tout en leur permettant de faire une interprétation créative de l'emplacement de l'œuvre d'art (tableau A5-1; Cole et autres. 2010). Dans le cas d'un manque d'expertise du comité de pilotage, Hatton et *Public Art South West* (2008) conseillent de déléguer la gestion de la commission à un consultant indépendant en art public pour la charge de 8-10 % du budget initial. Ces derniers présentent un échéancier d'un projet d'art public selon la vision d'un consultant indépendant.

Certaines commissions peuvent nécessiter une forme de consultation auprès de la communauté afin de développer une meilleure compréhension du projet et afin d'impliquer les citoyens dans le processus de création (*Public Art South West*, 2008). Le comité de pilotage devrait inclure ces exigences dans le cadre de référence (tableau 5A-1). Il existe plusieurs guides pour impliquer la communauté dans tous genres de projets artistiques, mais Colquhoun (2005) semble le plus pertinent et le plus concis pour comprendre les aboutissants d'une consultation de la communauté dans le cadre d'une commission d'une œuvre d'art public.

Tableau 5A-1 : Éléments constituant un cadre de référence (tiré de : *Arts South Australia Government*, 2004, p. 20-23)

Éléments constitutifs	**Éléments à considérer**
Mise en contexte	➢ Description de l'organisation commissionnaire; ➢ Information pertinente sur la communauté impliquée; ➢ Information sur la mise en contexte de la commission.
Emplacement du projet	➢ Description et caractéristiques du site; ➢ Contraintes du site (exigences légales, contraintes techniques, conditions climatiques, considérations thématiques); ➢ S'il y a lieu, site alternatif.
Œuvre d'art public	➢ Description du concept souhaité; ➢ Description du public cible; ➢ Description des effets désirés par l'œuvre d'art sur son site d'implantation; ➢ Caractéristiques requises des matériaux; ➢ Considérations de la pratique artistique (santé et sécurité, maintenance du site, assurance, code de construction, etc.).
Consultation des parties prenantes	➢ Exigences sur la consultation des parties prenantes pour réaliser l'œuvre d'art public.
Budget	➢ Coût total alloué pour chaque étape du projet; ➢ Types d'assistance sur la réalisation du projet.
Gestion et comité de pilotage	➢ Gestion du projet; ➢ Rôles et responsabilités des collaborateurs du projet;
Processus de la commission et l'échéancier	➢ Aperçu du processus de la commission; ➢ Processus de sélection de la proposition conceptuelle; ➢ Commission pour l'œuvre d'art; ➢ Évaluation du projet.

> « L'agence commanditaire demande aux artistes de faire parvenir leur qualification qui sera évaluée par un jury de sélection. Cette dernière présélectionne les artistes sur leurs œuvres précédentes, leur démarche artistique, leur expérience et leurs qualifications ». (Lizotte et autres, 2010, p. 12)

> « Le choix d'un processus de sélection pertinent, l'expertise des membres d'un comité de sélection et la qualité du cadre de référence ont une incidence directe sur l'œuvre d'art qui en découle, ainsi que sur la réussite du projet » (Cole et autres, 2010, p. 41).

Dans les propositions de legs pour la communauté, les diffuseurs culturels de Loto-Québec ont mentionné leur intention de réaliser un appel d'artistes, mais ceux-ci ont retenu cinq différents processus de sélection. L'énumération suivante explique chaque modèle d'appel de candidatures avec leurs forces et leurs contraintes.

- Le concours public favorise une gamme élargie d'artistes à partir de critères d'admissibilité bien précis (expertise, expérience, etc.). Il est de nature démocratique et il peut inciter des artistes plus jeunes ou ceux qui débutent dans le domaine de l'art public à s'y inscrire, dans la mesure où les paramètres du projet sont bien définis. Toutefois, les concours publics nécessitent beaucoup de ressources humaines, de temps et de ressources financiers pour leur mise en œuvre et leur publicité. Ce modèle est utilisé lorsqu'un gros budget en partie financé par le public est disponible pour le projet artistique. Il présélectionne trois à six artistes pour des interviews sur l'occasion artistique ou deux à trois artistes pour des propositions conceptuelles. (Cole et autres, 2010)

- Le concours sur invitation est issu de la recherche effectuée par un professionnel dans le domaine de l'art ou d'une liste existante d'artistes dans les municipalités, les municipalités régionales de comté ou les conseils régionaux de culture (Lizotte et autres, 2006). Il consiste à dresser une liste restreinte d'artistes à partir de plusieurs critères de qualification (habiletés spécifiques, expérience, délimitation géographique, etc.). Le comité de sélection fait le choix des artistes qui ont acheminé une déclaration d'intérêt écrite ainsi qu'une documentation faisant état des œuvres d'art pertinentes. Ce modèle est utilisé sur des projets à petit budget ou sur une commission où des critères de qualifications des artistes sont nécessaires. Il permet, comme le concours public, de présélectionner les artistes pour réaliser des propositions conceptuelles. Les artistes sont plus enclins à répondre de façons plus élaborées aux objectifs du projet, car leurs réalisations précédentes et leur expertise ont été reconnues par le jury. (Cole et autres, 2010)

- La sélection déterminée consiste à choisir un artiste parmi un bassin d'artistes présélectionnés. Elle est issue d'une requête auprès d'un conservateur, d'une demande formulée à un comité de sélection ou d'une démarche du responsable du projet sur des résultats de concours précédents afin de choisir un artiste pour élaborer une proposition conceptuelle. Il peut comporter la réalisation de croquis par un bassin d'artistes présélectionnés. Ce modèle est souhaitable lorsque l'échéancier est très court, que l'occasion est hautement spécialisée ou que l'agence commissionnaire a une idée ferme du type d'œuvre d'art à acquérir. Toutefois, ce modèle limite la transparence du processus et l'accès d'autres artistes à la commission. (Cole et autres, 2010)

- L'appel de projets est un processus de sélection pour retenir les artistes selon leurs propositions conceptuelles (Lizotte et autres, 2006). Toutefois, cette pratique est questionnable parce que les artistes disposent de peu d'information et, parfois, d'aucune contribution financière pour produire des idées sur le projet (*Public Art Network*, 2013). Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (2012) recommande de ne jamais solliciter les artistes sur des idées sur le projet avant une présélection des artistes. Selon leurs propos, le développement d'idées sur une commande exige une somme importante de travail de la part de l'artiste et tout travail de conceptualisation doit être rémunéré comme il se doit.

- L'achat d'une œuvre d'art public existant permet d'économiser beaucoup de ressources et de temps dans la commission. Toutefois, ce processus peut ne pas prendre en compte la spécificité du site, les enjeux du contexte d'intervention et les opportunités de développer un

nouveau concept artistique. Cette pratique est intéressante pour mettre en valeur le travail d'un artiste reconnu. (*Arts South Australia Government*, 2004)

Pour les commandes privées, le processus de sélection peut être appuyé par une évaluation des pairs afin d'une meilleure appropriation de l'œuvre par le milieu qui le reçoit (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012). Le comité de sélection est composé de trois à sept membres, dont la majorité provient du milieu des arts. Un membre-clé de l'équipe conceptuelle et un membre de la communauté peuvent également siéger au comité. Ces membres du comité de sélection sont payés pour étudier les demandes de projets et pour prendre part aux réunions de sélection. Le gestionnaire du projet et les employés du programme d'art public ne devraient pas avoir de droit de vote sur le choix de l'artiste et sur la sélection de la proposition conceptuelle afin d'éviter des conflits d'intérêts apparents. (Cole et autres, 2010) Un ingénieur ou un architecte et un curateur ou un spécialiste des arts devraient siégerdans le comité de sélection pour donner des renseignements essentiels sur l'aspect technique des propositions (*Arts South Australia Government*, 2004; Cole et autres, 2010).

Étape contractuelle

« Le contrat constitue le fondement juridique de la relation entre l'agence et l'artiste » (Cole et autres, 2010, p. 43). « L'agence commande à un artiste, à titre de producteur indépendant, la création d'une œuvre d'art dans le cadre d'une entente spécifique » (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012, p. 2). Les réalisations attendues et les procédures d'acceptation de chaque étape d'un projet peuvent être définies dans un seul contrat, mais il est préférable de dresser deux ou trois contrats séparés pour les différentes étapes d'élaboration d'une œuvre d'art (Cole et autres, 2010).

- L'entente de la proposition conceptuelle demande à l'artiste : une représentation visuelle de l'œuvre d'art proposée; une description du projet; le matériel et les technologies proposés; des échantillons du matériel; un budget préliminaire; et un calendrier du projet. L'entente comprend également les détails pour l'envoi des dossiers et le montant prévu pour la production des réalisations attendues. Les cachets pour les artistes s'élèvent habituellement à 1 000 $ minimalement. Dans le cas des projets plus importants faisant appel à des artistes expérimentés, le montant varie de 10 000 $ à 30 000 $, ou même plus pour des propositions conceptuelles détaillées et comportant des plans d'ingénierie. (Cole et autres, 2010)

- L'accord légal relatif à l'étape de la conception détaillée demande à l'artiste de réunir tous les documents et tout le matériel nécessaire pour permettre de fabriquer et d'installer l'œuvre d'art avec succès. La conception détaillée est généralement évaluée selon les normes d'entretien et de sécurité. L'entente comprend : les responsabilités des diverses étapes relativement au projet; le calendrier prévu et le processus de modification du calendrier; l'examen et l'acceptation de la conception détaillés; le budget total de l'œuvre d'art; la responsabilité de l'assurance; les droits d'auteurs et la propriété de la conception détaillée. Elle peut également comprendre des livrables attendus dans la conception détaillée. (Cole et autres, 2010)

- Le dernier contrat définit les détails de réalisation et de construction particuliers du projet. Selon la nature des travaux, il peut être nécessaire de réaliser une entente auprès d'un assureur pour la réalisation de l'œuvre et contre les accidents du travail. La plupart des artistes ont besoin d'obtenir à l'avance une part considérable des fonds pour pouvoir réaliser l'œuvre. Par conséquent, les fonds doivent être versés aux artistes à temps, de manière à ne pas retarder les travaux. Le contrat devrait définir : le processus d'approbation des fonds et de suivi de la

> fabrication; le partage des responsabilités entre les parties relativement au projet; les droits d'auteurs de l'œuvre achevée et les droits moraux; la communication et les procédures de règlements des conflits; en plus des autres éléments mentionnés dans la conception détaillée. (Cole et autres, 2010)

Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (2012) insiste sur l'importance pour l'agence commanditaire de réaliser une entente en bonne et due forme avec l'artiste pour une commande d'œuvre d'art. Il précise les considérations importantes dans les ententes : le comité de sélection dans les concours publics ou sur invitation; la durée de vie de l'œuvre; les attentes des parties sur la sélection du site et son usage; les risques et les assurances; la *Loi sur le droit d'auteur*; la conservation et l'entretien de l'œuvre d'art; ainsi que les droits de propriété.

Les artistes devraient être encouragés à obtenir des conseils juridiques et les frais juridiques sont considérés comme un élément raisonnable du budget d'un projet d'art public. La *Loi sur le droit d'auteur* stipule que l'artiste détient les droits d'auteur sur son œuvre jusqu'à 50 ans après sa mort. L'agence commanditaire doit : associer le nom de l'artiste à toute présentation de l'œuvre; préserver l'intégrité physique et virtuelle de l'œuvre; ainsi que de ne pas l'utiliser comme outil de promotion sans le consentement de l'artiste. (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012) Toutefois, la *Loi sur le droit d'auteur* ne s'applique pas sur la reproduction de l'œuvre par le public général pour des fins non commerciales (Cullihall et Perry, s.d.). Parce que l'œuvre sera exposée publiquement en permanence et qu'elle peut être reproduite par le commanditaire pour sa diffusion, il pourrait être nécessaire de compenser financièrement l'artiste dans l'entente pour avoir des droits d'usage sur l'œuvre (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012).

L'aliénation de l'œuvre d'art peut être un préjudice à l'honneur ou à la réputation de l'auteur passible d'un recours au tribunal (Cullihall et Perry, s.d.). L'agence commanditaire est généralement responsable de la conservation et l'entretien de l'œuvre d'art. Pour cela, elle dispose d'un manuel d'entretien fourni par l'artiste contenant une liste du matériel, des spécifications et des ressources, ainsi que les exigences d'entretien particulières et les calendriers d'entretien. (Cole et autres, 2010;*Arts South Australia Government*, 2004)

Étapes de réalisation du projet

> « Lorsque l'agence commanditaire a réglé les considérations juridiques avec les artistes retenus dans l'appel de candidatures, elle demande une proposition conceptuelle à ces derniers. La plupart des artistes considèrent l'étape de l'élaboration de concept comme étant la plus essentielle dans leur travail. Ceux-ci vont analyser l'emplacement du projet afin de proposer des idées créatives. Dans le cas des artistes venus de l'extérieur, il faudra compter des frais de déplacement dans le budget du projet pour visiter le site. » (Cole et autres, 2010, p. 47)

Le rôle du comité de sélection et le processus de sélection sont clarifiés dans le cadre de référence (tableau 5A-1). La sélection du projet peut être déléguée au comité de sélection ou le chargé de projet peut le consulter pour appuyer son choix de proposition. Ces membres vont généralement sélectionner les propositions reçues à l'aide d'une grille multicritères sur une approche consensuelle, sur un vote à majorité ou sur une évaluation numérique. La grille comprend des critères sur le mérite artistique, sur le concept, sur les enjeux managériaux du projet et sur les autres considérations de l'occasion artistique. Chaque critère est pondéré selon leur importance au concours. Le comité de sélection se réfère habituellement au cadre de référence pour évaluer

chaque proposition conceptuelle. Les membres du comité doivent par ailleurs avoir l'expertise nécessaire pour cela. (*Arts South Australia Government*, 2004)

> « Un examen préliminaire du concept préliminaire par le personnel-clé et les membres de l'équipe technique permet de répertorier les enjeux techniques, sécuritaires ou de gestion liés au projet. Cette révision permet à l'artiste de modifier sa proposition ou de changer son concept de départ avant qu'elle ne soit présentée pour l'approbation finale. » (Cole et autres, 2010, p. 47)

Lors de l'évaluation finale, les artistes présentent leur projet pendant 30 à 40 minutes en plus d'une période de questions devant le comité de sélection. Ce dernier réitère les objectifs de la commission, le processus de sélection et la manière dont l'artiste sera évaluée. À la suite des entretiens, les membres du comité débattent de chaque présentation pour sélectionner la meilleure. Un suivi est effectué auprès des artistes sur les résultats de l'évaluation et ensuite, par rapport à la conception détaillée. Toutes les approbations officielles du projet devraient se faire avant la conception détaillée. (*Arts South Australia Government*, 2004)

À l'étape de la conception détaillée, les membres de l'équipe de pilotage étudient à nouveau la proposition conceptuelle acceptée afin de dresser une liste de contrôle pour l'entente finale. Selon le degré d'expérience de l'artiste, ce dernier pourrait avoir besoin d'être secondé pour finaliser le budget et pour étudier les aspects techniques de son œuvre. L'acceptation écrite de la proposition de conception détaillée mène à l'étape de la réalisation et de l'installation de l'œuvre. Le délai d'acception de la conception détaillée est un facteur déterminant l'échéancier du projet. (Cole et autres, 2010)

> « L'étape de la fabrication et de l'installation d'œuvre d'art pourra être assurée par une personne responsable référée dans l'entente. Des vérifications informelles de la réalisation pourront être menées par l'agence commissionnaire lors de visites du studio de l'artiste ou des installations. Des vérifications formelles de la réalisation menées par le personnel technique pertinent auront cependant lieu avant l'installation. Dès que l'agence donne son feu vert à la réalisation, l'installation peut débuter. En outre, les ingénieurs concernés procèdent à la vérification de l'œuvre avant que celle-ci ne soit installée, et ils doivent donner leur accord avant que l'agence puisse en prendre possession. L'artiste est habituellement responsable d'assurer l'œuvre pendant toute la durée de la réalisation et de l'installation. » (Cole et autres, 2010, p. 48)

Suivi après le projet

Lors de l'installation de l'œuvre d'art, le lancement du projet constitue un évènement significatif pour ceux qui ont participé au développement et à l'implantation de l'œuvre d'art. Il est également une occasion de reconnaître publiquement les bailleurs de fonds du projet. (*Arts South Australia Government*, 2004)

Par la suite, le projet peut faire l'objet d'une évaluation afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés au début du projet. Pour cela, l'agence commanditaire devrait déterminer les éléments de l'œuvre d'art ou du processus qu'elles désirent évaluer et la manière d'y parvenir. Celle-ci peut se pencher les objectifs de son programme d'art public, sur le travail de l'artiste ou sur les bénéfices du projet pour la communauté. (*Arts South Australia Government*, 2004)

Du côté de la conservation de l'œuvre d'art, l'agence commanditaire doit développer des mécanismes recouvrant l'assurance et la maintenance de l'œuvre d'art tout au long de sa durée de vie (*Public Art South West*, 2008). Elle développe un dossier compilant toute l'information sur la

commission de l'œuvre et des exigences de sa conservation. L'entretien de l'œuvre et les vérifications périodiques des conditions environnantes autour de celle-ci sont planifiés par cette dernière. Le propriétaire de l'œuvre prévoit un fonds pour son entretien, notamment un montant de 10 % du budget de la commission au départ et un autre montant en conséquence du coût anticipé dans la révision technique de la conception détaillée. (Cole et autres, 2010)

Des lignes directrices pourraient être implantées pour la désinstallation de l'œuvre d'art lorsqu'elle est trop endommagée ou qu'elle correspond à une surcharge de travail pour son entretien (Schiff, 2013; Cole et autres, 2010). À ce titre, Cohen (2013) et *Arts South Australia Government* (2004) proposent des indicateurs pour la désinstallation d'une œuvre d'art et un protocole de suivi. L'agence devrait communiquer auprès de l'artiste si elle veut restaurer l'œuvre en cas de détérioration, la vendre ou la déplacer dans un autre lieu (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, 2012).